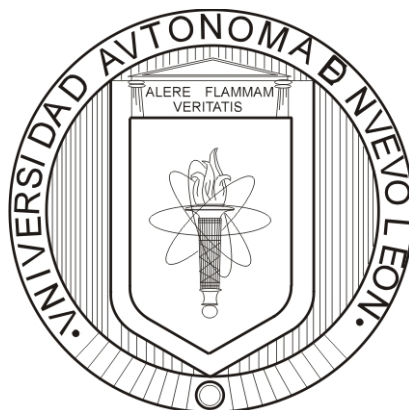


**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**  
**DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**COMO DESARROLLAR UN PROGRAMA DE ACERCAMIENTO  
AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS  
TEORIA Y PRACTICA**

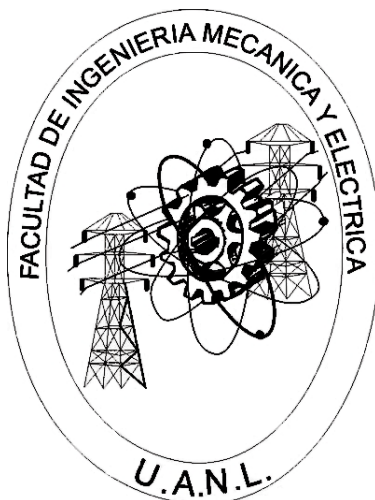
**POR**

**ING. IMELDA PUENTE HERNANDEZ**

**TESIS  
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION  
CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCION Y CALIDAD**

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NUEVO LEON OCTUBRE DE 2007**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**  
**DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**COMO DESARROLLAR UN PROGRAMA DE ACERCAMIENTO  
AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS  
TEORIA Y PRACTICA**

**POR**

**ING. IMELDA PUENTE HERNANDEZ**

**TESIS  
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION  
CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCION Y CALIDAD**

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NUEVO LEON OCTUBRE DE 2007**

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo manifestar mi agradecimiento al Ing. Edilberto Mario Salazar Chapa por sus sugerencias y asesoría en el presente trabajo.

Así como al M.C. Marco Antonio Méndez Cavazos por su ayuda en las materias de Tesis I y II.

A mis padres Pablo y Josefina, hermanas Elsa y Zulema, y mi esposo Francisco por su apoyo y ayuda durante la elaboración de este trabajo.

A todos mis maestros y en general a todas aquellas personas que contribuyeron de una u otra forma en la terminación de este trabajo.

## PROLOGO

Un nuevo enfoque a surgido en relación a todos nosotros **los clientes**, siendo este el que comúnmente va en contra del estilo tradicional de dirigir una empresa, y el que orienta sus esfuerzos en aquel rumbo que persigue satisfacer todas aquellas necesidades, deseos o insatisfacciones que le puedan ayudar a las empresas a mantener sus clientes, conseguir nuevos clientes o simplemente tener una meta definida "ser el mejor".

El éxito o fracaso de las organizaciones profesionales depende directamente de un elemento vital "El Cliente". De todos los productos y servicios prestados en nuestro medio son pocos los que realmente consiguen tener una orientación hacia las necesidades individuales de los clientes. La estructura organizacional de algunas empresas no se orienta al consumidor sino al producto, estas clásicas compañías producen o invierten y adaptan sus operaciones a sus activos fijos. Una orientación hacia el cliente comienza en el mercado antes que en el producto; en contraste de una compañía orientada hacia el producto, donde las decisiones están motivadas por el producto y por consideraciones tecnológicas, una compañía orientada al cliente comienza por el mercado y deja que le guíe en todas las decisiones, todas las inversiones y todos los cambios.

De la "Calidad" de los servicios o productos que se prestan a los consumidores, depende directamente la vida de la organización, ya que este factor es básico para que nuestros clientes queden satisfechos, a tal grado es tan importante este factor que de él depende el mantenerse competitivo o no en el mercado.

Hay dos formas básicas para determinar cuales son los deseos y necesidades del mercado: prueba y error e investigación. La primera implica poner un producto o servicio en el mercado y ver si se vende o no. En escala pequeña para empresas pequeñas puede ser barato; en cambio en una empresa grande esto sería riesgoso y quizá demasiado costoso.

El presente trabajo mostrará una opción con la que una organización puede realizar un proceso de cambio, con uno de los elementos clave en la implantación de un sistema de calidad total "Acercamiento al Cliente", en la prestación de servicios. En nuestros días a este tipo de investigaciones se le conoce también con el nombre de investigaciones de mercado, y ha llegado a ser una herramienta que ayuda a tomar mejores decisiones en mercadeo.

## INDICE

Prólogo. . . . .	v
Capítulo	Página
1. RESUMEN . . . . .	1
2. INTRODUCCION. . . . .	9
2.1 Objetivo . . . . .	11
2.2 Metodología. . . . .	11
2.3 Revisión Bibliográfica . . . . .	12
3. EL CLIENTE ES LA CLAVE . . . . .	13
3.1 ¿Qué es el servicio? . . . . .	13
3.2 El punto de partida debe ser el cliente . . . . .	14
3.3 El servicio de alta calidad . . . . .	16
3.3.1 El precio . . . . .	17
3.3.2 La visión tradicional de la calidad . . . . .	17
3.3.3 El punto de vista del cliente sobre la calidad . . . . .	18
3.3.4 Calidad Interna y Calidad Externa . . . . .	18
3.3.5 Aseguramiento y evaluación de la calidad del servicio. . . . .	19
3.3.5.1 Características dimensionales de evaluación . . . . .	20
3.4 El momento de la verdad . . . . .	22
4. PLANEACION DE UN PROGRAMA DE ACERCAMIENTO AL CLIENTE . . . . .	25
4.1 Introducción. . . . .	25
4.2 Modelo para el programa de Acercamiento al Cliente. . . . .	26
4.3 Definición del Programa General . . . . .	28
4.3.1 Conocer las expectativas del cliente. . . . .	28
4.3.2 Rendimiento del competidor . . . . .	28
4.3.3 Establecer los objetivos y propósitos . . . . .	31

4.4 Clases de Sondeos . . . . .	33
4.4.1 Sondeos mediante entrevistas personales . . . . .	34
4.4.1.1 Capacitar a los encuestadores. . . . .	34
4.4.1.2 Los entrevistadores. . . . .	35
4.4.1.3 Comunicar a los clientes . . . . .	35
4.4.2 Sondeos por correo . . . . .	36
4.4.2.1 Comunicar a los clientes . . . . .	37
4.4.3 Sondeos telefónicos . . . . .	37
4.4.3.1 Capacitar a los encuestadores. . . . .	38
4.4.3.2 Los entrevistadores. . . . .	38
4.4.3.3 Comunicar a los clientes. . . . .	39
4.4.4 Sondeos por escrito realizados en las oficinas de la organización. . . . .	39
4.4.4.1 Comunicar a los clientes . . . . .	39
4.5 Preparar los Cuestionarios . . . . .	40
4.5.1 Preguntas para el programa de Acercamiento al Cliente . . . .	42
4.5.2 Otro enfoque en la realización de los cuestionarios . . . . .	44
4.6 Costos de la investigación . . . . .	45
4.7 Definir la Muestra . . . . .	47
4.7.1 Métodos de muestreo . . . . .	51
4.7.1.1 Muestreo probabilístico . . . . .	52
4.7.1.2 Muestreo no probabilístico. . . . .	53
4.7.2 Error de muestreo y error no muestral . . . . .	54
4.8 Aplicar las Encuestas. . . . .	56
4.8.1 Los entrevistadores. . . . .	57
4.9 Análisis de la información.. . . .	59
4.9.1 Estadística básica. . . . .	60
4.9.1.1 Medidas de tendencia central . . . . .	60
4.9.1.2 Estimación de parámetros de la población . . . . .	62
4.9.1.3 Determinación de diferencias significativas. . . . .	63
4.9.2 Evalúe a su personal de contacto directo con el cliente. . . .	65
4.9.3 Mida la satisfacción de su clientela . . . . .	66
4.10 Análisis de Proyectos . . . . .	67
 5. LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO. . . . .	69
5.1 La relación cliente- profesional . . . . .	69
5.2 Los diez mandamientos de la calidad en el servicio . . . . .	70
 6. CASO PRÁCTICO. . . . .	73
6.1 Antecedentes de la Compañía . . . . .	73
6.2 Objetivos y Propósitos. . . . .	76
6.3 Elección del tipo de sondeo a utilizar . . . . .	77

6.4 Preparar el Cuestionario . . . . .	79
6.5 Definir la Muestra. . . . .	84
6.6 Aplicar las Encuestas. . . . .	85
6.7 Análisis de la Información. . . . .	86
6.7.1 Análisis estadístico de la información. . . . .	90
6.7.1.1 Análisis estadístico utilizando técnicas simples. . . . .	90
6.7.1.2 Medidas de tendencia central. . . . .	97
6.7.2 Análisis de las preguntas abiertas. . . . .	98
6.7.3 Error de muestreo. . . . .	99
6.8 Análisis de proyectos. . . . .	100
 7. CONCLUSIONES . . . . .	 101
 BIBLIOGRAFIA . . . . .	 104
 LISTADO DE FIGURAS	
 LISTADO DE TABLAS	
 GLOSARIO DE TERMINOS. . . . .	 105
 APENDICE 1. . . . .	 108
Modelo para la generación de un programa de Acercamiento al Cliente	
 APENDICE 2. . . . .	 111
Tabla de números aleatorios	
 RESUMEN AUTOBIOGRAFICO	

# CAPITULO 1

## RESUMEN

La calidad es un factor básico en la decisión de los clientes y ha llegado a ser la fuerza más importante que lleva al éxito y crecimiento de las organizaciones empresariales.

El éxito en la implantación de los sistemas de calidad total depende de un conjunto de elementos y herramientas que administran la calidad. Estos elementos se muestran en la tabla 1, entre ellos se puede observar “Acercamiento al cliente” que es el objetivo a tratar en este trabajo, orientado hacia el sector de servicios.

Las empresas que pretendan ser triunfadoras en sus ramos deben enfocarse a tener una relación más estrecha con sus clientes y dirigir sus esfuerzos a satisfacer sus necesidades; dejando atrás antiguos estilos de dirección.

Hasta la década de los 70's los clientes empezaron a observar una amplia oferta de servicios, permitiéndole seleccionar aquellos que considerará que satisficían sus necesidades. El cliente empezaba a ser más consciente de la calidad de lo que compraba, y algo que influyó en ello fue la aparición de sistemas de comunicación accesibles a sus economías. Los clientes poco a poco empezaron a pedir más y mejores servicios. Un servicio excelente lo definimos como un nivel tal de calidad que comparado con el de los competidores, es tan alto a los ojos que los clientes que le permite a la empresa percibir honorarios más altos.



# ELEMENTOS QUE DEBEN INCLUIRSE EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL

COMPROMISO DE LA ADMINISTRACION			
EDUCACION EN CALIDAD	ACERCAMIENTO AL CLIENTE	POLITICA DE CALIDAD	
CULTURA DE CALIDAD	ORGANIZACION DE CALIDAD	ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	
COSTOS DE CALIDAD	CALIDAD DE INSUMOS	PARTICIPACION EN LA CALIDAD	
JUSTO A TIEMPO	AUDITORIAS DE CALIDAD	CONVENIOS INTERFUNCIONALES	
APLICACION DE LA ESTADISTICA			

**Tabla 1** Elementos que deben incluirse en el diseño e implementación de un programa de calidad total.

Para brindar un servicio de excelencia es necesario crear en las empresas una cultura orientada al cliente y en la que la responsabilidad de ideas, decisiones y acciones se deje a las personas que se encuentren en contacto directo con la clientela, lo que resulta difícil (más no imposible) en organizaciones con demasiados niveles y estructuras tradicionalistas.

Un servicio de excelencia toma en cuenta la calidad interior de lo que vende y a su vez realiza la calidad relativa percibida por los clientes, o una calidad exterior.

La rama de los servicios difiere de todos los demás tipos de productos, el cliente no solamente evalúa la calidad del servicio recibido “Calidad Interna”, también evalúa la forma en que se le entrega el servicio “Calidad Externa”.

Las opiniones que los clientes hacen sobre la calidad de los servicios pueden ser evaluadas de tal forma que se pueda llegar a obtener un término de satisfacción del cliente. La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para evaluar la calidad del servicio y son: Fiabilidad, Seguridad, Elementos Tangibles, Capacidad de Respuesta y Empatía.

Una empresa orientada al cliente y consciente del nivel de calidad del servicio que esta prestando, gestiona sus “momentos de la verdad” a crear en el cliente una buena imagen de la empresa en todas sus experiencias de compra. Esta orientación puede iniciar con la implementación de un estudio llamado de mercado, de retroalimentación o acercamiento al cliente.

La secuencia que se sigue para generar un programa de Acercamiento al Cliente puede visualizarse de varias formas, pero los pasos básicos que se requieren son similares y pueden distinguirse tres etapas básicas:

- Planeación:**

Es cuando se selecciona una acción y se desarrolla un plan para ejecutarlo. Esta etapa es de primordial importancia ya que el proyecto funcionara con mayor fluidez si al

principio mismo del estudio se definen con claridad porque se esta llevando a cabo el proyecto, que debe medir el estudio y que decisiones se tomaran con base en el.

**•Ejecución:**

En esta etapa la investigación pasa a un papel de supervisión y medición; empezando a recoger la información que facilitara la evaluación de los resultados.

Básicamente podemos distinguir los siguientes pasos en esta etapa:

- Seleccionar el método de sondeo que sea compatible con los objetivos del estudio y sea viable (costo, oportunidad, realización). Esta decisión requiere un buen entendimiento de las ventajas y desventajas de cada tipo de sondeo. La tabla 2 resume las características de los sondeos por entrevistas personales, por correo y por teléfono.

- Preparar los cuestionarios persiguiendo traducir los objetivos del programa en preguntas especificas (abiertas o cerradas) y motivar el encuestado a cooperar suministrando la información correcta.

- Definir a los participantes en el sondeo seleccionando a las personas que se encargaran de la aplicación de las entrevistas y de su análisis.

- Definir la muestra, hacer un muestreo es más barato y rápido que hacer un censo de todo el mercado. En algunos casos el muestreo es la única alternativa factible para la investigación. El muestreo en estas investigaciones tiene dos dimensiones: Seleccionar las unidades de la población que se incluirán en el estudio e interpretar los resultados del estudio.

Existen dos categorías de métodos de muestreo y son:

Muestreo probabilistico o muestreo al azar y

Muestreo no probabilistico, todo lo que no es completamente al azar.

La tabla 3 muestra una comparación entre algunas características del muestreo probabilistico y no probabilistico.

CLASE DE SONDEO CARACTERISTICA	POR ENTREVISTAS PERSONALES	POR CORREO	POR TELEFONO
<b>COSTO GLOBAL DEL PROYECTO</b>	Es viable en algunos casos pero en otros las consideraciones de presupuestos lo hacen antieconómico.	De estas tres clasificaciones es el que posee el menor costo.	Su costo es mayor que los sondeos por correo pero menos que los sondeos con entrevistas personales.
<b>GRADO DE VERSATILIDAD EN SU DESARROLLO</b>	Es el más versátil de los tres, ya que puede utilizarse en casi todos los estudios al ofrecer: *Una mayor libertad en el formato de los cuestionarios. *Una mayor facilidad para los entrevistadores de profundizar y clarificar preguntas abiertas.	Sus cuestionarios deben ser muy sencillos y directos, ya que no es posible agregar preguntas algo complicadas.	La versatilidad que ofrece esta clasificación es mayor comparada con los que se envían por correo. *Se puede tener libertad en el formato de los cuestionarios no exagerando en su longitud *Como el entrevistador controla el interrogatorio puede omitir preguntas o profundizar.
<b>DURACION</b>	Su duración puede ser de semanas cuando se contemplan en el estudio ciudades geográficamente dispersas.	Su duración es de varias semanas	La rapidez de este estudio permite realizar estudios grandes (nivel nacional) en tiempos cortos.
<b>RESPUESTA POR PARTE DE LOS INFORMANTES</b>	Es fácil concertar una cita con los clientes para determinado día.	Se tiene una muy baja respuesta	En algunos casos no es posible establecer contacto con los cliente con facilidad

**Tabla 2** Características de los sondeos por entrevistas personales, por correo y por teléfono.

	DONDE SON MAS USADOS	TENDENCIAS	TAMAÑOS TÍPICOS DE LAS MUESTRAS
<b>MUESTREO PROBABILISTICO</b>	En estudios a grandes niveles nacionales. En especial en estudios de conocimiento por categoría actitudes y utilización en los que la precisión es una preocupación esencial.	Las entrevistas por teléfono están replazando a las entrevistas personales, porque los estudios por teléfono permiten una selección al azar de los informantes y facilita los intentos múltiples de repetición de llamadas que son los dos requerimientos importantes del muestreo probabilístico.	Van de 500 a 1000 quizás 2000 si hay que analizar subgrupos por separado
	USOS	VENTAJA SOBRE EL ANTERIOR	TAMAÑOS TÍPICOS DE LAS MUESTRAS
<b>MUESTREO NO PROBABILISTICO</b>	En la vida real la mayoría de los proyectos lo utilizan	El costo	Aunque varían con el propósito y el tipo de prueba el intervalo típico es de 200 a 500.

**Tabla 3** Comparación entre algunas características del muestreo probabilístico y no probabilístico

- Comunicar a los clientes, la forma correcta de comunicar a los clientes que su empresa esta realizando algún tipo de sondeo varia dependiendo del tipo de entrevista que se halla seleccionado.

- Progamar las visitas, en los sondeos mediante entrevistas personales es tarea del dirigente del proyecto, igualmente organizar las llamadas telefónicas o programar los envíos de los cuestionarios si se usan los sondeos por correo.

- Capacitar a los participantes, exige cierta habilidad por parte de los entrevistadores aplicar correctamente los cuestionarios a los informantes. Es necesario capacitar correctamente a los encuestadores en la aplicación específica del cuestionario que se vaya a utilizar.

- Aplicar las encuestas, es conveniente realizar una pequeña prueba del cuestionario antes de aplicarlo a la totalidad de la muestra.

•**Evaluación:**

Este paso analítico comprende la comparación de los resultados verdaderos con el plan para ver si tuvo éxito o no. Consta de los siguientes pasos:

- Análisis de la información. El análisis estadístico es útil para los investigadores, pues puede ayudar a resumir e interpretar el gran volumen de cifras que resultan.

- Análisis de Proyectos: Trata de proyectar la situación de la compañía en el futuro y solamente se puede realizar después de haber encuestado a los clientes y analizado a sus competidores.

La calidad de las relaciones cliente-profesional es lo que hace que los clientes recurran a su organización las veces que necesiten ese servicio. La clave esta en fortalecer todo lo que implica un servicio de buena calidad. Unos buenos consejos para conseguirlo son los diez mandamientos de la calidad en el servicio:

- 1.- El cliente es la persona más importante de toda organización
- 2.- Los clientes no dependen de nosotros; nosotros dependemos de ellos.
- 3.- Los clientes no son una interrupción en nuestro trabajo; son el propósito de nuestro trabajo.
- 4.- Los clientes nos hacen un favor cuando nos buscan; nosotros no les hacemos favor alguno cuando les damos servicio.
- 5.- Los clientes son parte de nuestra organización; no son personas extrañas a ella.
- 6.- Los clientes no son fríos datos estadísticos; son seres humanos de carne y hueso, con sentimientos y emociones similares a los nuestros.
- 7.- Los clientes no son personas con los que se debe discutir o litigar. Nadie, jamás, le ha ganado una discusión a un cliente.
- 8.- Los clientes son personas que nos traen sus necesidades; nuestro trabajo es satisfacer esas necesidades con rentabilidad para los clientes y para nuestra organización.
- 9.- Los clientes son la sangre que da vida a ésta y a cualquier otra organización.
- 10.- Los clientes se merecen el trato más cortés y atento que seamos capaces de dispensarles.

En el capítulo 6 se detalla un caso práctico en el que se desarrolla un programa de Acercamiento al cliente en la empresa Ciasa Comercial S.A. de C.V.

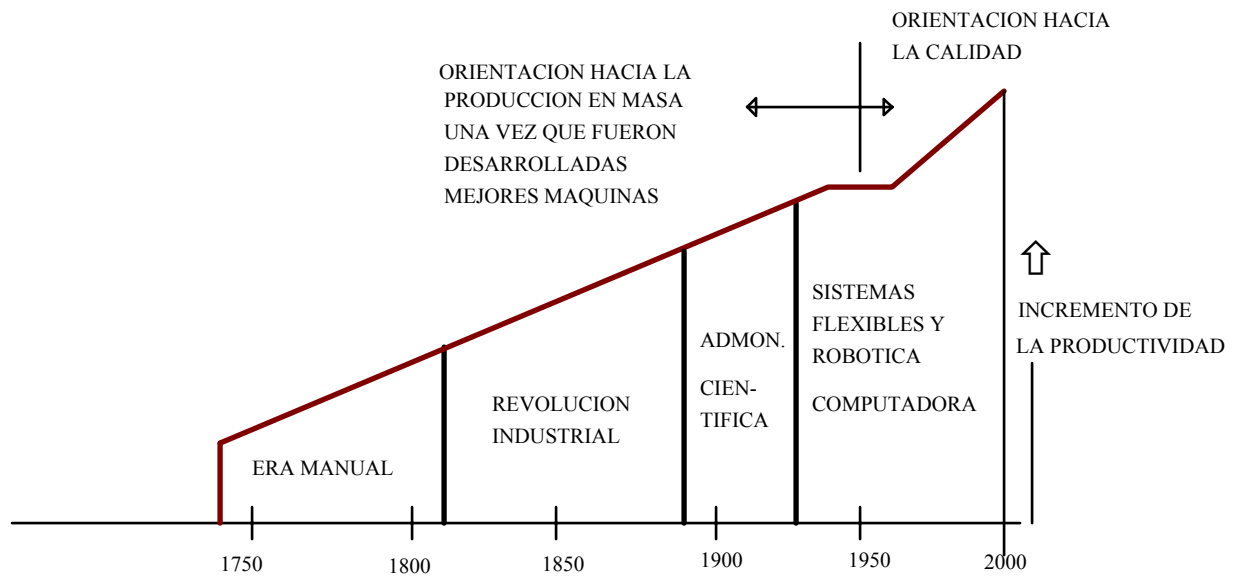
# **CAPITULO 2**

## **INTRODUCCION**

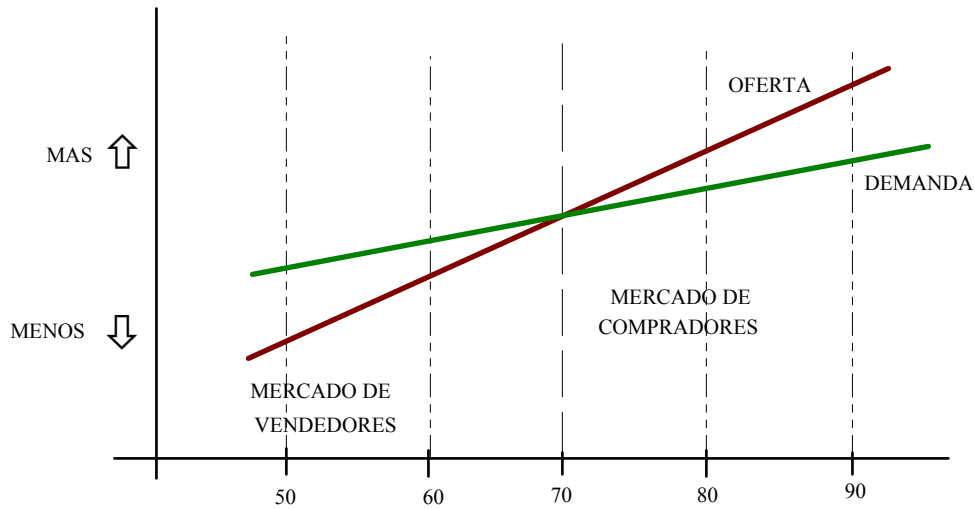
Las actividades productivas son el fundamento de un sistema económico, dentro del cuál existen un conjunto de empresas cuyo fin es maximizar el bienestar económico de sus inversionistas mediante la transformación de los recursos humanos y materiales, así como el capital en bienes y servicios más valiosos, que se ponen a la disposición de un conjunto de compradores reales y potenciales llamado "Mercado".

Conforme fueron desarrollándose los sistemas productivos, los mercados fueron cambiando, ya que hasta alrededor de 1970 éste pertenecía a los "Vendedores" o prestadores de servicios, puesto que existía una demanda mayor que la oferta, por lo tanto el vendedor podía imponerse en el mercado y el enfoque predominante era el dirigido hacia la producción en masa. En la figura 1 podemos visualizar algunos de los sucesos más sobresalientes en la evolución de los sistemas productivos. Conforme el desarrollo evolutivo, fueron ampliándose los deseos de los clientes más no sus necesidades. En nuestros días, la oferta de los productos y servicios es amplia, lo que permite al consumidor seleccionar aquellos que considere que satisfacen sus necesidades, deseos o expectativas, en un mercado en el que él ya no es el activo, sino el vendedor, y en el que existe un enfoque hacia la calidad en todos los sentidos. La figura 2 nos muestra el comportamiento de la oferta y la demanda en las últimas décadas.





**Figura 1** Sucesos sobresalientes en la evolución de los sistemas productivos.



**Figura 2** Comportamiento de la oferta y la demanda en las últimas décadas.

## **2.1 Objetivo**

El presente trabajo tiene como fin desarrollar un programa de Acercamiento al Cliente enfocado al Departamento de Servicio de la empresa Ciasa Comercial, cuya función básica es el mantenimiento preventivo de máquinas procesadoras de dinero, pretendiendo conocer el grado de satisfacción de los clientes con respecto al servicio prestado, para detectar y reaccionar a los posibles cambios en sus expectativas.

Este programa será implantado en la empresa por medio de encuestas telefónicas.

Si consideramos que las compañías tradicionales han estado orientadas básicamente hacia el producto y de que nuestro entorno esta siendo cada día más competitivo, podemos asumir que el mejorar la calidad de nuestros servicios, percibido desde el punto de vista del cliente; puede llegar a ser una arma estratégica de la que dependen directamente sus niveles de beneficios e inclusive la vida de la organización. Existe la necesidad de dirigir primeramente nuestros esfuerzos hacia el mercado. Mediante un programa de Acercamiento al Cliente, se podrá adaptar la empresa a las necesidades de ellos, obteniendo así una ventaja competitiva ya que se podrá responder oportunamente a sus deseos y necesidades.

## **2.2 Metodología**

Se escogerá una muestra representativa de cada grupo de clientes y las entrevistas se realizarán por teléfono.

## 2.3 Revisión Bibliográfica

Son muchos los estudios teóricos que se realizan sobre este tema, quizá no todos con el mismo nombre pero si orientados hacia el mismo fin, la concientización por parte de los directivos de la importancia real de los clientes para la vida de sus organizaciones. Estos estudios teóricos son de gran relevancia, pero descuidan algo de sus aspectos prácticos, encargándose solo del por que del programa funciona o debería funcionar. Aunque los directivos o uno mismo sabe que el programa funciona. De los libros mencionados en la bibliografía de este trabajo solamente los titulados: Investigación de Mercados de Jeffrey L. Pope hace referencia cómo investigar, ya que es una guía práctica de investigación orientada al mundo real, pero dirigida básicamente al estudio de productos ya existentes, nuevos empaques, pruebas de ventas, publicidad, bienes de consumo, artículos de salud y belleza y elementos de cuidado del hogar; y el libro El Servicio Centrado en el Cliente de David W. Cottle que anexa algunos capítulos prácticos de como investigar sin salir de su objetivo primordial, proporcionar información teórica de como debiera funcionar el proyecto.

La diferencia de este trabajo con los mencionados en su bibliografía es: proporcionar al lector una fuente de referencia teórica y práctica, fácil de digerir para aquellas personas que no son expertos en Mercadotecnia, y que nunca han realizado algo similar, pero deseen conocer realmente a sus clientes, incursionando en la investigación de sus mercados con la implantación de este programa, o que simplemente estén desarrollando un sistema de Calidad Total y les sea designada esta sección.

## **CAPITULO 3**

# **EL CLIENTE ES LA CLAVE**

### **3.1 ¿Qué es el Servicio?**

Al comprar un producto, los clientes suelen pasar por una serie de experiencias intangibles que pueden producir enormes efectos sobre la compra. Los clientes suelen reaccionar de diferente forma ante lo que parece ser un mismo servicio.

El mayor reto para una empresa puede radicar en crear elementos positivos que afecten la forma en que el cliente percibe el servicio, así también el crear en el cliente una buena imagen en todas sus experiencias de compra.

Un "Servicio Excelente" es un nivel tal de calidad en el servicio que comparado con el de los competidores, es tan alto a los ojos de los clientes que permite a la empresa percibir honorarios más altos, logrando una participación en el mercado fuera de lo normal y/o disfrutar de márgenes de beneficios más altos que los de los competidores. La calidad de nuestros servicios permitirá cobrar más por los servicios prestados.

Para lograr tener una mejor participación en el mercado se deberá contar con una buena reputación, siendo imprescindible la necesidad de mejorar los niveles de servicio.

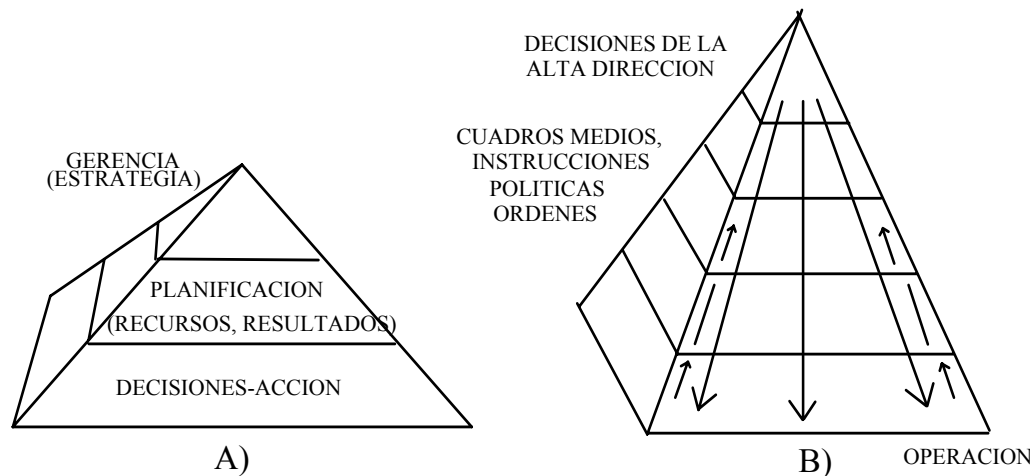
Todos nosotros pasamos a diario por la experiencia de ser clientes, y emitimos juicios sobre los servicios y decidimos si continuamos o no, siendo clientes de la persona que nos prestó dicho servicio. Si no estamos satisfechos algunos nos quejamos,

pero por lo general nos limitamos a decir que acudiremos a otro sitio la próxima vez. La mayoría de los clientes se resisten a cambiar de organización profesional y si lo hacen deberán tener la seguridad de que al hacerlo lograrán un servicio más competente. Las personas que cambian de organización señalan el mal servicio un mayor número de veces que el precio. Este punto puede causar controversia ya que al prestar un mal servicio a un cliente, este relatara las malas experiencias a más del doble de personas de aquellas a quienes cuenta las buenas. Por consiguiente, un cliente insatisfecho puede producir daños irreparables a cualquier empresa.

En los últimos años el crecimiento del mercado al igual que las comunicaciones, han dado como consecuencia una nueva consciencia en los clientes, ya que poco a poco piden más y mejores servicios. Si nosotros no logramos satisfacerles en sus deseos llegará alguien que lo hará.

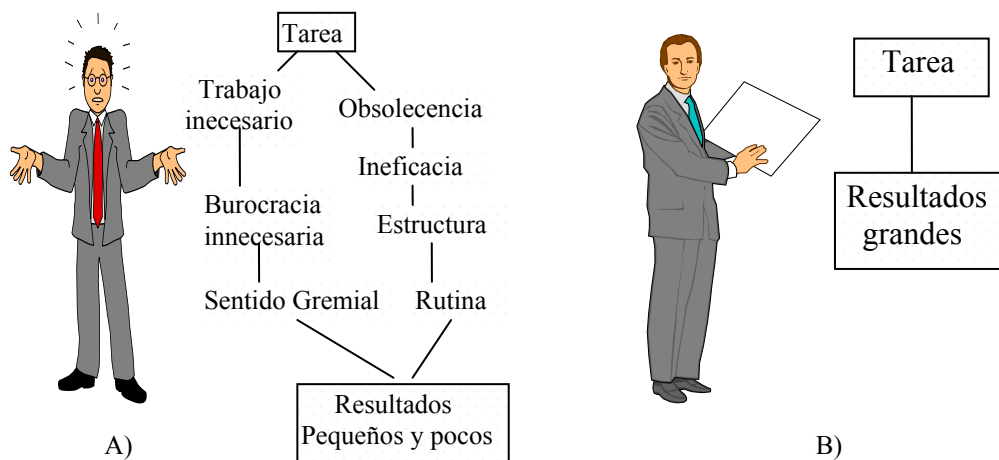
### **3.2 El punto de partida debe ser el cliente**

Es necesario crear una nueva perspectiva en la que el enfoque principal sea el "Cliente", y en el que verdaderamente se dediquen los esfuerzos a crear una cultura orientada a responder las necesidades y deseos de los clientes. Para tal fin se tiene que dar la responsabilidad de ideas, decisiones y acciones a la gente que se encuentra en contacto directo con la clientela, lo cual resulta casi imposible en una estructura tradicionalista en la que se poseen enormes estructuras piramidales. Esta alternativa apunta hacia organizaciones esbeltas como se puede observar en la figura 3, ya que en estas es sencillo para los empleados trabajar con más confianza, puesto que existen nuevas motivaciones.



**Figura 3** Comparación entre una estructura organizacional:  
 A) Orientada al cliente, nuevo modelo de organización.  
 B) Tradicionalista en la que existen demasiados niveles.

En el mundo de hoy, el punto de partida debe ser el cliente no el producto o la tecnología en si mismos, lo que significa que las compañías deben organizarse de forma diferente para sobrevivir de la mejor manera. La figura 4 nos muestra dos puntos de vista en la realización de una tarea, en una organización sobredimensionada y en una en la que el cliente es lo más importante.



**Figura 4** Comparación en la ejecución de una tarea :  
 A) En una organización con una estructura sobredimensionada y basada en resultados.  
 B) En una organización orientada al cliente, en la que se determina cuando comienza y cuando termina.

### **3.3 El servicio de alta calidad**

La razón por la que los clientes cambian de organización profesional es en una palabra, Servicio. Lo que los clientes desean es un servicio de alta calidad (por lo que están dispuestos a pagar).

La calidad de los productos y servicios de una organización comparada con la de los ofrecidos por los competidores, llega a ser a largo plazo, el factor individual más importante que afecta el desempeño de las unidades empresariales .

La calidad en términos tradicionales, es definida por los profesionales como el cumplimiento de los estándares y normas establecidos. Este punto de vista apunta solamente a la calidad interior, es decir, desde el punto de vista de la calidad-seguridad.

Sin embargo con la nueva perspectiva es necesario tomar en cuenta no sólo la calidad interior; sino también analizar la calidad relativa percibida por los clientes; o una calidad desde el exterior, desde el punto de vista de los consumidores.

La prestación de servicios de alta calidad produce resultados cuantificables en la rentabilidad de una organización así como en la participación en el mercado.

La calidad es una oportunidad competitiva y no solamente cuestiones técnicas que se deben cumplir para evitar una demanda por mala práctica o por desafíos profesionales.

Una ventaja competitiva la obtendrán las empresas que realicen un esfuerzo serio por convertir el servicio en un arma competitiva, y en la que su orientación al cliente empiece a ser la idea conductora en la cultura de la organización.

### **3.3.1 El precio**

Algunas organizaciones tienden a identificar el precio de los servicios como el único factor a controlar, cuando existe el problema de la competencia de precios en el mercado, o cuando se encuentran con la existencia de algunos clientes genéricos que compran solamente en base al precio sin importar el resto y no les interesa la calidad. Este sector del mercado es, comparado con el total, un segmento pequeño y representa el segmento más bajo del mercado.

### **3.3.2 La visión tradicional de la calidad**

La visión tradicional de la calidad se ha manejado como el suministro de servicios que se ajustan a normas técnicas de las respectivas profesiones. Esta visión, es desarrollada para proteger al público, y para proteger a los profesionales de responsabilidades legales. La calidad aquí es controlada desde el punto de vista técnico.

Los clientes no solamente compran servicios prestados, compran soluciones a sus problemas y lo que desea para sentirse bien.

Tal como el señor Buck Rogers, el vicepresidente de mercadotecnia retirado de IBM dijo: "IBM no vende productos, vende soluciones... las personas compran productos por lo que estos pueden hacer, no por lo que son. Compran productos para solucionar problemas. Lo importante para el comprador no es el producto; la solución de un problema es lo que cuenta". Por igual las personas tampoco compran servicios profesionales, compran soluciones a sus problemas.



### **3.3.3 El punto de vista del cliente sobre la calidad**

La calidad desde el punto de vista del cliente es aquello que le satisface, lo que le aporta un valor y por lo que esta dispuesto a pagar.

El conocer los problemas de los clientes así como los beneficios que esperan obtener, se vuelve básico para vender productos y servicios con un alto nivel de calidad, ya que se satisfacen sus expectativas y se solucionan sus problemas.

### **3.3.4 Calidad Interna y Calidad Externa**

La rama de los servicios difiere de todos los demás tipos de productos, el cliente no solamente evalúa la calidad del servicio recibido, también evalúa la forma en que se le entrega el servicio.

De acuerdo a lo anterior podemos decir que la evaluación que el cliente hace de la calidad del servicio recibido, se refiere al producto final recibido o "Calidad Interna", y la forma en que el recibe el servicio que se le entrega "Calidad Externa".

Generalmente en una organización la calidad <<interna>> se genera dentro de la misma organización y el personal es el único consciente de ella. Por el contrario la calidad <<externa>> muestra la cara que la organización presenta al mundo exterior.

Si se da un mayor énfasis a la calidad interna con el afán de alcanzar altos niveles de calidad en los servicios y descuida la calidad externa del servicio, se puede llegar a perder algunos clientes y poseer un nivel moderado de lealtad, ya que ellos no pueden percibir claramente la calidad interna (ellos esperan siempre un buen nivel técnico).

### **3.3.5 Aseguramiento y evaluación de la calidad del servicio.**

Las opiniones que los clientes hacen sobre la calidad de los servicios pueden ser evaluadas de tal forma que se pueda llegar a obtener un término de satisfacción del cliente, que es igual a las percepciones que tienen los clientes sobre lo que recibieron, menos las expectativas que tenían respecto a lo que pensaban que debieron de haber recibido (al hablar de lo anterior nada tendrá que ver con la realidad, puesto que las percepciones y las expectativas de los clientes son totalmente subjetivas). Sólo al satisfacer las expectativas de los clientes las percepciones y las expectativas son iguales, y por consecuencia, obtenemos una calificación satisfactoria de nuestro servicio; pero si llegamos a sobrepasar las expectativas del cliente la calificación será positiva y calificarán nuestro servicio como superior.

Si deseamos mejorar la calificación que los clientes hacen sobre nuestros servicios debemos disminuir las expectativas de los clientes y, elevar el grado de percepción que tienen respecto a lo que están recibiendo.

Por consiguiente un punto clave para asegurar la calidad de nuestros servicios, consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas de los clientes, para lograrlo es necesario conocer los problemas de los clientes y sobre todo saber que es lo que el cliente espera que usted resuelva, y el nivel de bienestar que espera que le proporcionen.

Para lograr obtener una calificación satisfactoria es necesario escuchar realmente a los clientes, y asegurarse de que los clientes posean expectativas reales en cuanto a lo que se les puede ofrecer.

### **3.3.5.1 Características dimensionales de evaluación.**

Es difícil lograr que nuestros clientes perciban todo lo que hacemos por ellos, o que lo reconozcan simplemente. Pero es necesario hacerlo para que los mismos lleguen a emitir un juicio favorable para nuestros servicios, ya que gran parte de lo que hacemos por ellos no es visible a sus ojos.

La mayor parte de los clientes utilizan cinco dimensiones para evaluar la calidad del servicio y a continuación se mencionan:

#### **1. FIABILIDAD**

Muestra la habilidad que tenemos para prestar el servicio prometido de forma confiable, segura y cuidadosa, incluyendo aquellas características tales como: puntualidad y todos aquellos elementos que hacen que nuestros clientes perciban los niveles de formación y conocimientos profesionales. Fiabilidad significa brindar el servicio de la forma correcta desde el primer momento.

Algunas recomendaciones prácticas pueden ser:

- Iniciar la prestación del servicio cuando se acordó.
- Asegurarse de que las facturas se elaboren con todo cuidado, puesto que nada provocará mayores dudas sobre la fiabilidad de la organización, que una factura con errores.
- Asegurarse de que nuestro personal de contacto directo con la clientela demuestre pleno dominio de lo que esta haciendo.
- Buscar la forma en que nuestros clientes conozcan las nuevas ideas y enfoques creativos.

## **2. SEGURIDAD**

Es el sentimiento que poseen los clientes de que sus problemas están en buenas manos; implicando también credibilidad, que a su vez incluye honestidad, integridad y confiabilidad.

Los factores que contribuyen a que la credibilidad de la organización sea buena son: la reputación y nombre de la organización, las características personales de las personas que se encuentran en contacto directo con el cliente.

## **3. ELEMENTOS TANGIBLES**

Los elementos tangibles incluyen las evidencias físicas, todos los elementos que intervienen en su servicio, las instalaciones, los equipos y la apariencia de su personal.

## **4. CAPACIDAD DE RESPUESTA**

La capacidad de respuesta junto con la fiabilidad, también incluye el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos; la posibilidad que tienen sus clientes para comunicarse con usted y la facilidad con que pueden lograrlo, es también parte de esta capacidad de respuesta y puede ser llamada como accesibilidad.

## **5. EMPATÍA**

Empatía quiere decir que usted esta en disposición de ofrecer a sus clientes cuidado y atención personalizados. Va más allá de la simple cortesía, a pesar de que la cortesía es también parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad. Requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conocimiento a fondo de sus características y necesidades personales. La empatía se mejora por medio de la buena comunicación.

### **3.4 El Momento de la verdad**

Una organización enfocada al cliente y una compañía que reconoce que sus únicos activos son los clientes satisfechos (todos los cuales esperan ser tratados como individuos), es una organización en la que la calidad del contacto entre un cliente individual y los empleados que atienden directamente al cliente, llega a tener un nivel de excelencia que se diferencia entre sus competidores.

Si está verdaderamente orientada la organización hacia las necesidades individuales de los clientes, se tiene que dar la responsabilidad de ideas, decisiones y acciones a la gente que pertenece a la primera línea (personal que se encuentra en contacto directo con el cliente).

Este enfoque contradice totalmente a las estructuras y sistemas tradicionales que dirigen las empresas. En la parte superior de las enormes estructuras que asemejan a pirámides estratificadas se encuentra el jefe ejecutivo, un número de vicepresidentes altamente calificados cuya labor es controlar las operaciones tomando todas las decisiones necesarias para llevar la compañía, siendo estas decisiones las que les mantienen ocupados, necesitando niveles intermedios que transmitan esas decisiones en la compañía. En la parte inferior de la pirámide, encontramos todos los empleados y trabajadores que tienen contacto diario con los clientes, e irónicamente no tienen ningún poder para responder a las situaciones individuales que se presentan.

Estamos en una encrucijada histórica donde la era de la orientación hacia el cliente a llegado, incluso para las empresas que nunca se habían considerado como empresas de servicio. En el mundo de hoy, el punto de partida debe ser el cliente, no el producto o la tecnología en sí misma.

En una compañía orientada al cliente la distribución de papeles es radicalmente diferente. La organización se descentraliza, delegando responsabilidad a aquellos que

hasta ahora habían formado parte del nivel más bajo de la pirámide que obedecía las ordenes.

Para llegar a ser una compañía orientada hacia el cliente, se requerirán grandes cambios por parte de los empleados de primera línea. Sin embargo, la iniciativa de aquellos cambios debe originarse en los despachos de los ejecutivos. Depende del directivo más importante, el llegar a ser un verdadero líder, dedicado a crear un ambiente en el cual los empleados puedan aceptar y llevar a cabo sus responsabilidades con confianza y habilidad.

Un **momento de la verdad** constituye cualquier evento en el que una persona entra en contacto con cualquier aspecto de una organización, y de como resultado que esa persona se cree una impresión sobre la calidad de su servicio.

Note que en el párrafo anterior se especifica "una persona" y no "un cliente". Muchas personas entran en contacto e interactúan con su organización: clientes, empleados, prospectos, fuentes de referencia. Cada uno de esos contactos constituye un momento de la verdad y representa para esas personas una oportunidad de experimentar una faceta de su servicio y formarse una opinión al respecto.

No todos los momentos de la verdad implican un contacto con el personal de su organización. Sus mensajes publicitarios producen una impresión, y son momentos de la verdad.

Tres clases de momentos de la verdad son decisivos en las relaciones con la clientela:

1. El entorno de su oficina.
2. El personal de su organización que entra en contacto con el cliente.
3. Los clientes que toman parte en el proceso de producción de los servicios.

Todos esos recursos, que afectan a la relación con la clientela, son claramente visibles para los clientes.

Una cuarta clase de interacción que existe en sus relaciones con los clientes: es el recuerdo que tenga el cliente de sus pasadas experiencias con su organización. Los momentos de la verdad pueden ser favorables o desfavorables, pueden tanto incrementar el buen recuerdo que tienen sus clientes de las experiencias pasadas, como disminuirlo.

# **CAPITULO 4**

## **PLANEACION DE UN PROGRAMA DE ACERCAMIENTO AL CLIENTE**

### **4.1 Introducción**

El implementar un programa de Acercamiento al Cliente es una forma de escuchar a sus clientes, y un medio de comunicación diferente por el que se les da la oportunidad de expresar libremente sus opiniones mediante la aplicación de algún tipo de sondeo; así como también le ayudará a conocer mejor su mercado.

La creación de un proceso de relación con el mercado debe ser continuo y ampliado. Una relación continua y ampliada se puede iniciar con un estudio llamado de mercado, de retroalimentación ó acercamiento al cliente, caracterizándose por los siguientes aspectos.

♦ Enfátiza la creación del valor, ó lo que es lo mismo mejorar el valor del servicio tal y como lo percibe el cliente.

La calidad definida técnicamente es según los siguientes autores:

Webster	: Grado de excelencia.
Juran	: Adecuación al uso.
Crosby	: Cumplimiento de requerimientos.
Taguchi	: Pérdida (mínima) ocasionada por el producto.



La calidad definida prácticamente :

$$\text{CALIDAD} = \text{VALOR} / \text{COSTO}$$

VALOR : Suma de atributos apreciados por el comprador.

COSTO : Cantidad que el comprador paga por el bien.

La mejora de la calidad significa: Incrementar el valor y reducir el costo.

- ♦ Realza ante el cliente el beneficio mutuo.
- ♦ Entrevista a varias funciones del cliente.
- ♦ Lo pueden realizar "encuestadores" de la compañía proveedora.
- ♦ Puede incursionar en la cadena hasta el consumidor.
- ♦ Genera proyectos específicos.
- ♦ Fácilmente se amplía a prospectos.

## 4.2 Modelo para el programa de Acercamiento al Cliente.

La secuencia que se sigue para realizar un programa de este tipo puede visualizarse de varias formas, pero los pasos básicos que se requieren son similares y se muestran a fondo en el modelo de la figura 5.

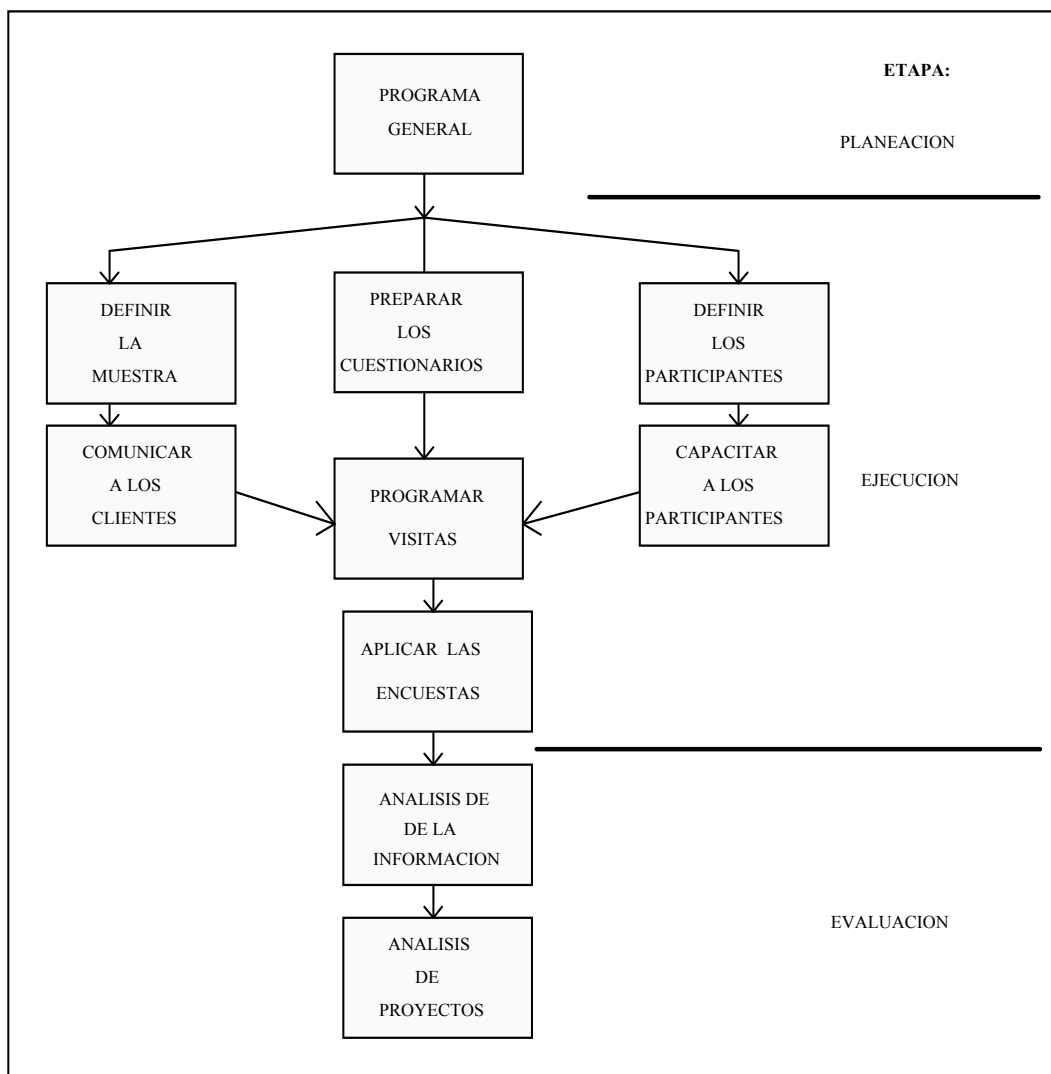
♦ **PLANEACIÓN:** Se selecciona una acción y se desarrolla un plan para ejecutarlo.

♦ **EJECUCIÓN:** En esta etapa del modelo la investigación pasa a un papel de supervisión y de medición. Y es cuando más se ocupa el personal responsable de traducir el plan en acción.

Aquí el papel de la investigación es empezar a recoger información que facilitará la evaluación de los resultados del plan y de seguimiento si es necesario.

♦ **EVALUACIÓN:** Este es un paso analítico, comprende la comparación de los resultados verdaderos con el plan para ver si el esfuerzo tuvo éxito o fracaso. Es aquí

donde el investigador debe preguntarse: si el plan tuvo éxito o no, y como puede mejorar para la próxima.



**Figura 5** Secuencia para la generación de un Programa de Acercamiento al Cliente.

Si bien los pasos básicos en la generación de estos programas son similares usted puede observar una secuencia diferente en el Apéndice 1.

Estos programas requieren que una persona (usualmente el director del proyecto) sea responsable por la coordinación y administración del estudio desde el principio hasta el fin. Esta persona debe ser: capaz de manejar una variedad de casos al mismo tiempo, organizada, orientado hacia el detalle, consciente en cuanto a plazos, capaz de encontrar formas de que las cosas marchen bien y de que las cosas se hagan.

El director del proyecto tendrá un papel clave para que la realización del estudio se haga en forma adecuada y oportuna.

### **4.3 Definición del programa general.**

#### **4.3.1 Conocer las expectativas del cliente.**

Antes de definir su posicionamiento de mercado e iniciar cualquier acción con el propósito de llevar a su organización donde desea que esté, necesitará saber donde está en ese momento y donde desean sus clientes que esté en el futuro.

Las necesidades de servicios de los clientes son variadas, como lo pueden ser también sus expectativas respecto a como satisfacerlas. Por lo tanto ninguna investigación podrá ofrecer un cuadro totalmente exacto respecto a dicho tema. Lo que realmente es importante antes de planear cualquier estrategia, es prestar atención a nuestro mercado.

#### **4.3.2 Rendimiento del competidor.**

La siguiente pregunta nos proporcionará una clara visión de como funciona nuestra empresa en un momento dado ¿En que lugar esta mi organización en el mercado local, nacional y mundial?.

Difícilmente las organizaciones realizan un estudio de Benchmarking para conocer quien es el mejor en su giro, y sentar en bases firmes la respuesta a la pregunta ¿Hasta donde queremos llegar?.

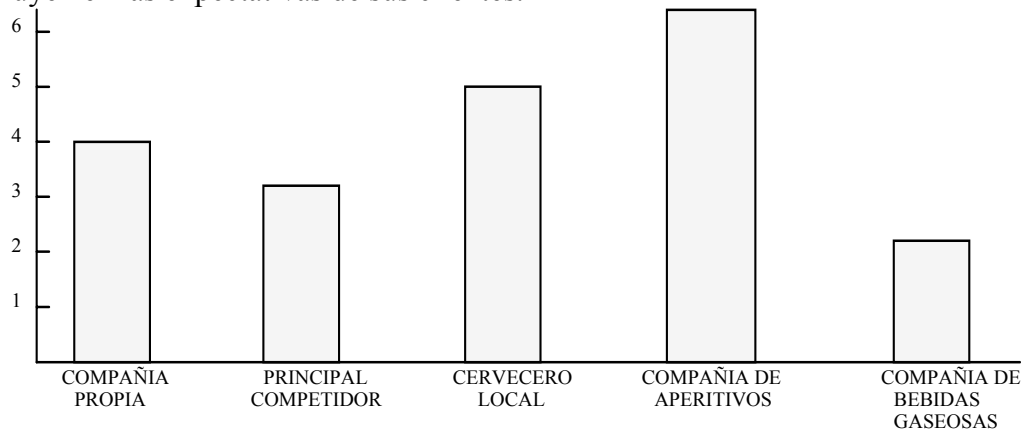
Es de primordial importancia saber lo que hacen los competidores, puesto que en la mayoría de las ocasiones, ser mejor que la competencia sólo en raras ocasiones significa hacer algo mucho mejor que ella, sino se suele pensar en hacer algo un poquito mejor.

Si se realiza una investigación formal en el sector que su organización maneja, podrá percatarse de los aspectos que sus clientes consideran más importantes.

Antes de realizar lo anterior, es necesario investigar quienes son realmente sus competidores. Quizá esta respuesta es muy obvia para algunas personas, pero es muy sencillo hacer suposiciones erróneas.

Es realmente difícil realizar un programa de acercamiento al cliente si no tenemos contemplado el entorno competitivo en el que nos movemos.

El verdadero competidor es el que realmente a los ojos del cliente presta el mejor servicio. La figura 6 muestra como evalúa un minorista la precisión en la entrega. Es posible que sus competidores más fuertes no estén en el mismo negocio que usted, pero si influyen en las expectativas de sus clientes.



**Figura 6** Precisión en la entrega de distintas compañías evaluada por un minorista.

La figura 6 la puede repetir en toda una gama de dimensiones del servicio, proporcionando una muestra muy clara de todos los puntos fuertes y débiles de su compañía en comparación con los de sus competidores obvios y no tan obvios.

Por otra parte puede realizar una comparación como la detallada en la tabla 4, de una serie de dimensiones en los supermercados.

FACTOR DE SERVICIO DE LA ORGANIZACION	USTED	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 3
* AUTOSERVICIO				
*NUMERO DE VERIFICACIONES				
*NUMERO DE EMPLEADOS EN CONTACTO DIRECTO CON EL CLIENTE				
*EMPAQUETADORES				
*NUMERO DE PLAZAS PARA ESTACIONAMIENTO DE COCHES				
*AMPLITUD DE LA NAVE				
*ESQUEMA DE LEALTAD				
*CALIDAD DEL PERSONAL				
*INSTALACIONES PARA NIÑOS				
*VIDEOS PARA EL CLIENTE SOBRE PRODUCTOS				

**Tabla 4** Comparación de supermercados por criterios de servicio.

Se puede acoplar la matriz de acuerdo a sus requerimientos, en algunos casos deberá incluir respuestas de SI/NO, en otros recoger datos concretos, y en otras deberá usar un juicio cualitativo. Todo esto con el fin de determinar quien tiene la ventaja competitiva. Sabremos también en que aspectos nos parecemos a los competidores y en cuales se producen diferencias.

Es posible prever cual va a ser la estrategia de servicio de los competidos y poder contraatacar donde sea preciso, partiendo de la matriz anterior y otros datos. Es conveniente utilizar los servicios de la competencia como si fuera un cliente más, así

podrá percatarse de los aspectos en los que sus competidores destacan y poder subir a su altura o mejorar lo que ofrecen.

Es importante que su empresa cuente con un sistema de cotejo de datos que permita evaluar los propios puntos débiles y fuertes.

El fin que persigue crear relaciones con sus clientes es conseguir su fidelidad, no sólo pareciendo aconsejable desde el punto de vista económico, sino para mantener a raya a sus competidores, al proporcionar a sus clientes un servicio que sus competidores jamás lograrán. Realmente sería una tontería, ignorar a su competencia, porque jamás podría saber la razón por la que algunos de sus clientes cambiaron de organización, o lo que realmente hace que sus clientes prefieran a su competencia.

#### **4.3.3 Establecer los Objetivos y Propósitos.**

El propósito que persigue el investigar lo que sus clientes desean y necesitan, es el descubrir los factores críticos y determinantes que utilizan sus clientes y sus mercados para definir la calidad. En otras palabras ¿Qué es importante para ellos?, ¿Qué esperan sus clientes y sus mercados de su servicio?, ¿Cuáles son sus necesidades y deseos respecto a su organización?.

"Si no sabe a donde va, cualquier camino lo llevará allá".

El proyecto funcionara con mayor fluidez, si al principio mismo del estudio se le dedica tiempo a determinar con claridad por qué se está llevando a cabo el proyecto, que debe medir el estudio y qué decisiones se tomarán con base en él.

Entender los antecedentes los propósitos y los objetivos de un programa de Acercamiento al Cliente es critico. El diseño inicial del proyecto está determinado por está información, y el informe de los resultados usualmente se organiza alrededor de lo mismo.

Posterior a las investigaciones que se realicen, se debe de hacer una comparación periódica para valorar sus progresos, ideas y cambios que se vayan produciendo.

Usted puede determinar que es importante para sus clientes y como esta respondiendo a esos factores analizando lo que ya sabe sobre sus clientes.

Fiarse únicamente de los comentarios que reciben de los clientes sin haberlos solicitado no suele ser suficiente para conocer por completo la opinión del cliente.

Usted puede obtener muchos beneficios con el hecho escuchar a sus clientes. Puede determinar el nivel de satisfacción con su organización y sus servicios, identificar los servicios adicionales que los clientes podrían desear, identificar las áreas en las que los servicios podrían ser mejorados, evaluar el desempeño de su personal, identificar y mejorar las relaciones con clientes que están relativamente satisfechos o con los clientes que están insatisfechos y que podrían estar pensando en cambiar de organización profesional.

Una Programa de Acercamiento al Cliente debe incluir algún método para recoger reacciones y debe expresar con claridad cual es la actitud de la compañía ante las quejas de sus clientes. El personal a cargo del servicio necesita saber lo que puede hacer para satisfacer las necesidades de sus clientes y especialmente, para recuperar a los insatisfechos.

Un error común es preconcebir nosotros mismos lo que necesitan y esperan los clientes de nuestros servicios, ya que llegamos al punto de ver el mundo como nosotros somos y no como realmente es; lo correcto es realizar una investigación formal para conocer nuestro mercado y clientes.

El hecho de que su organización dedique tiempo a conocer las opiniones de sus clientes constituye una importante ayuda para las relaciones públicas, ya que la mayoría de las personas se impresionan favorablemente cuando alguien se muestra interesado en conocer su opinión sobre la forma en que la organización le está sirviendo.

La contribución que harán estas investigaciones es que nos ayudarán a conocer tanto los aspectos positivos que su organización posee, y las posibles oportunidades de mercado que no se hayan detectado antes; como los aspectos negativos que posee su organización (que debe corregir) y las amenazas de su entorno.

#### **4.4 Clases de Sondeos.**

No hay un método de sondeo que sea siempre el mejor. Por ello, la selección del tipo de sondeo que utilizará es frecuentemente la decisión más importante que usted toma en el diseño de un proyecto de esta clase.

Una clasificación de los Sondeos que usted puede utilizar para conocer como es percibida su organización por sus clientes es la siguiente:

- 1) Sondeos mediante entrevistas personales.
- 2) Sondeos por correo.
- 3) Sondeos telefónicos.
- 4) Sondeos por escrito realizados en las oficinas de la organización.

Una vez que usted toma la decisión del tipo de sondeo que utilizara, fijará muchos de los aspectos de la entrevista, y con una decisión equivocada se corre el riesgo de perder dinero y tiempo, o lo peor, producir resultados engañosos. De modo que es importante escoger el método correcto.

La selección del sondeo para cada proyecto depende de cuál ofrece la mejor combinación de dos factores: Compatibilidad con los objetivos del estudio y viabilidad (costo oportunidad, realización). Consecuentemente, la decisión requiere de un buen entendimiento de las ventajas y desventajas de cada tipo de sondeo.

A continuación se proporciona un resumen de las características de cada uno de los sondeos anteriormente mencionados.



#### **4.4.1 Sondeos mediante entrevistas personales.**

Este tipo de sondeos se lleva a cabo en forma personal, mediante la aplicación de cuestionarios anteriormente diseñados, pueden utilizarse en casi todos los estudios, si las consideraciones de costos no lo hicieran antieconómico.

Un ventaja importante que posee esta clase de sondeo es que se puede hacer prácticamente cualquier cosa, desde tener una mayor libertad en el formato de los cuestionarios, hasta ofrecer una mayor versatilidad puesto que los entrevistadores pueden profundizar y clarificar preguntas abiertas. Además de ser rápidos de realizar, aunque pueda que no sea más rápido que uno por correo.

En teoría por lo menos, se puede escoger una muestra muy representativa de los clientes a quienes entrevistar.

La desventaja que posee con respecto a los demás sondeos es que su costo se eleva.

##### **4.4.1.1 Capacitar a los encuestadores.**

En el contacto inicial el entrevistador deberá de pedirle al cliente que sea suficientemente sincero y abierto.

Informe siempre a los entrevistados sobre los propósitos de la entrevista. Eso les dará tiempo para pensar y hacerse conscientes de la importancia que usted atribuye a su opinión.

Es conveniente que las entrevistas se realicen en las oficinas del entrevistado.

No trate de vender otros servicios u obtener referencias adicionales. Haga las preguntas y escuche; es todo.

El único objetivo de las entrevistas es el de obtener retroalimentación sobre los servicios de su organización.

#### **4.4.1.2 Los Entrevistadores.**

¿Quién debe realizar las entrevistas? Idealmente, un investigador profesional que posea un buen nivel de habilidades para la comunicación y una amplia experiencia en Mercadotecnia.

Si no se puede contratar a un entrevistador profesional tendrá que confiar en algún talento de su organización. De ser así lo ideal es que quien realice las entrevistas sea uno de los socios que no tenga relación primaria con los entrevistados. Es más fácil para los clientes discutir abiertamente con alguien distinto a la persona con quien tienen una relación de trabajo regular. Se debe de tener precaución al momento de iniciar un programa de acercamiento al cliente cuando los entrevistadores sean de la misma organización, ya que debido a la presión de los clientes u otros asuntos más urgentes, se detenga el proceso. Se tiene que controlar el SEGUIMIENTO del programa, para no fracasar.

#### **4.4.1.3 Comunicar a los clientes.**

La forma correcta de comunicar a sus clientes que su organización esta realizando este tipo de sondeo es: que el socio que tiene a su cargo la cuenta del cliente se ponga en contacto con él , le explique que la organización está realizando este sondeo entre sus principales clientes y que el entrevistador X le llamará pronto para concertar una cita.

#### **4.4.2 Sondeos por correo.**

Este es el método más popular para obtener información sobre los clientes. Los sondeos por correo pueden ser anónimos y aportar resultados definitivos y cuantificables. Mediante este tipo de sondeos es conveniente enviar por lo menos 500 cuestionarios para obtener unas 100 respuestas. No puede esperar un índice de respuestas superior al 20 ó 40 por 100. Para lograr mejores resultados, programe el envío de los cuestionarios para que lleguen Martes, Miércoles o Jueves.

Utilizar este tipo de sondeos resulta ser a menudo una buena alternativa. Los cuestionarios son fáciles de elaborar y resulta ser más barato que las entrevistas por teléfono o las entrevistas personales.

Con el envío de las cartas con los cuestionarios usted tiene acceso a un mayor número de informantes dispersos geográficamente.

Como no se usa un entrevistador para la obtención de información no puede haber distorsiones cuando se resuelve el cuestionario, pero no se puede profundizar en preguntas incompletas. A su vez los cuestionarios deben ser muy sencillos y directos ya que muchos informantes potenciales se frustrarían con preguntas complejas y difíciles de resolver.

Su duración es de varias semanas.

Este tipo de estudio es más escaso que los demás ya que se tiene una muy baja respuesta de los informantes, y no se puede controlar con certeza quienes llenan el cuestionario.

#### **4.4.2.1 Comunicar a los clientes.**

Motive la participación de los clientes, con el cuestionario envíe una carta donde explique que su objetivo es obtener información sobre sus necesidades, con la finalidad de seguir manteniendo un alto nivel de servicio y poder servirles mejor en el futuro.

Haga énfasis en una fecha límite del sondeo, mencionando la fecha de corte.

Si envía una estampilla real en el sobre-retorno los clientes percibirán claramente la seriedad de su sondeo y su real interés en recibir las respuestas.

En este tipo de sondeos, puede darse la opción de que se responda anónimamente al cuestionario.

Controle el tamaño de la muestra. Si no ha recibido por ejemplo las 100 respuestas previstas dentro de las dos primeras semanas, haga un segundo envío (carta y cuestionario) a todas las personas incluidas en su lista. Agradezca a los que si han contestado y sobre todo motive a los que no lo han hecho para que respondan en el transcurso de la siguiente semana.

#### **4.4.3 Sondeos telefónicos**

Es conveniente utilizar este tipo de sondeos después que se ha prestado un servicio específico a un cliente. Este tipo de sondeo tiene una desventaja, no será posible contactar con una cantidad apreciable de clientes. Los entrevistadores pueden dar la opción de que el entrevistado si lo considera necesario, mantenga en el anonimato su nombre.

Las entrevistas por teléfono permiten conformar una muestra grande y geográficamente dispersa en forma fácil, lo que puede constituirse en una ventaja clave.

La flexibilidad que ofrece este tipo de sondeos es mayor comparada con los que se envían por correo, puesto que el entrevistador controla el interrogatorio, pudiendo este omitir preguntas o profundizar.

La rapidez de estos estudios permite realizar estudios grandes en tiempos cortos.

El costo que posee con este estudio es mayor que los sondeos por correo pero menos que los sondeos con entrevistas personales.

#### **4.4.3.1 Capacitar a los encuestadores.**

En el transcurso de las llamadas, respete el tiempo del cliente para contestar y sobre todo pregunte antes de iniciar el cuestionario ¿Dispone usted de algunos minutos para contestar unas preguntas?. Si el cliente responde que no, trate de concertar una llamada para otra ocasión.

Haga las preguntas una vez que el cliente le dé permiso para proseguir con la entrevista telefónica, la persona que llama deberá leer cada pregunta con todo cuidado y claridad anotando las respuestas en el cuestionario. No se olvide dar las gracias.

#### **4.4.3.2 Los entrevistadores**

Deberán ser consistentes en las llamadas. Para evitar desviaciones, una misma persona debería hacer todas las llamadas, utilizar el mismo guión ,e incluso mantener el mismo tono de voz.

#### **4.4.3.3 Comunicar a los clientes.**

La persona encargada de realizar las llamadas deberá identificarse dando su nombre e identificar a la organización con toda claridad. Y a su vez comunicar los propósitos del sondeo.

#### **4.4.4 Sondeos por escrito realizados en las oficinas de la organización**

Este tipo de sondeos es apropiado sólo para aquellas organizaciones en las que la mayoría de los clientes visitan sus oficinas. No es apropiado para aquellas organizaciones que prestan sus servicios fuera de sus oficinas puesto que no se podría cubrir una muestra representativa ya que a sus clientes más importantes se les brinda servicio en sus oficinas.

##### **4.4.4.1 Comunicar a los clientes**

Invite a sus clientes a participar, por ejemplo puede proponer que la recepcionista de su oficina incentive a sus clientes a contestar el cuestionario, esto puede incrementar el índice de respuesta, mejor que si sólo dejara el cuestionario en una mesita.

No redacte cuestionarios largos o difíciles de contestar.

Realce al cliente que realmente desea saber lo que piensa de su servicio.

El cliente debe de tener la opción de quedar en el anonimato, estableciendo un sistema adecuado en el que el cliente le regrese el cuestionario contestado, por ejemplo una caja cerrada en un lugar visible al cliente.

## 4.5 Preparar de los Cuestionarios

Los propósitos básicos que se persiguen al redactar un cuestionario son **(1)** Traducir los objetivos del programa en preguntas específicas que los encuestados puedan responder, y **(2)** Motivar al encuestado para que coopere y suministre la información correcta. Todas las reglas para la preparación de los cuestionarios se centran en cumplir con estos dos propósitos.

Solo hay dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas. El encuestado puede responder con sus palabras (abiertas), o puede hacer que el encuestado seleccione una respuesta con palabras suministradas por usted (cerradas).

Una técnica que puede utilizar en la elaboración de los cuestionarios es la siguiente:

1. Desarrolle una lista de información por obtener, con base en la formulación de los objetivos del programa. Esta lista constituirá la base para el desarrollo de las preguntas.
2. Considere el método de sondeo que utilice en la recolección de datos-entrevistas personales, teléfono, correo o entrevistas en las oficinas de la organización. Ya que esto afecta las formas en que se hacen las preguntas, su orden y cuál debe de ser el formato del cuestionario.
3. Elabore el borrador del cuestionario.
4. Haga que alguien preferiblemente alguien que no este directamente involucrado en el estudio, lea el borrador de su cuestionario y lo critique.
5. Someta a prueba al cuestionario.
6. Haga las revisiones necesarias.
7. Proceda con el programa.

El paso número seis incluye una exhaustiva revisión del borrador del cuestionario, no olvidando hacerse una clase de preguntas como las siguientes:

- ♦ ¿Responde el cuestionario a los objetivos del programa?

- ♦ ¿Son necesarias todas las preguntas del programa?

- ♦ ¿Es fluido?. Tiene lógica la redacción del cuestionario ("en otras palabras tiene sentido"). Es realmente una serie de preguntas relacionada ¿Podrá el encuestado contestar el cuestionario? es decir ¿Es factible que él tenga la información que está solicitando? ¿Podrá recordarla?. Usualmente cuando se le pide al encuestado alguna información que no pueda recordar el tratará de darle una información aunque no sea la correcta.

- ♦ ¿Querrán los encuestados contestar las preguntas?. Es difícil tratar asuntos privados o muy delicados, por lo que se puede tener problemas al momento de discutirlos. Aquí también podemos incluir el no asfixiar al encuestado con preguntas en las que el tenga que dedicar un gran esfuerzo.

- ♦ ¿La dimensión del cuestionario es razonable?. No intente usted determinar si es extenso o no. La mejor forma de responder a esta pregunta es leerlo en voz alta y hacer que alguien lo conteste.

- ♦ ¿La secuencia de preguntas es la correcta?. Asegúrese de haber organizado las preguntas de tal modo que una de ellas no influya en la respuesta de otra. Y la mejor forma de solucionarlo es procediendo siempre de lo general a lo específico. Por consecuencia, las preguntas abiertas se colocan al principio del cuestionario, recordando siempre que una pregunta puede influir en las siguientes. Es preferible desglosar una pregunta en otras específicas (si se puede).



### 4.5.1 Preguntas para el Programa de Acercamiento al Cliente.

Se debe seleccionar cuidadosamente la clase de información que se quiere buscar, así también prestar especial atención a la elaboración correcta de las preguntas, a continuación se detallan algunas de ellas; que puede tomar en cuenta para la elaboración de los cuestionarios.

- ♦ ¿Cuál es su opinión sobre nuestra organización y sus servicios?
- ♦ ¿Cuál es su opinión sobre las personas de nuestra organización que tienen contacto con usted?
- ♦ ¿Considera que hemos dado respuesta a sus necesidades con prontitud? ¿El seguimiento es el adecuado? ¿Le mantenemos informado?
- ♦ ¿Podemos ayudarle en otras áreas además de las que originalmente le indujeron a contratar nuestros servicios?
- ♦ ¿Qué otros servicios estima usted que necesitará de nosotros en los próximos cinco años?
- ♦ ¿Qué nuevo servicio le gustaría que nosotros le ofreciéramos?
- ♦ ¿Qué nos distingue de nuestros competidores?
- ♦ ¿En qué áreas necesitamos mejorar?
- ♦ ¿Ha recomendado nuestra organización a otras personas?

Además usted podría estar interesado en hacer algunas preguntas relacionadas con la anterior organización que le prestaba servicio (si el entrevistado es un cliente de su organización) y sobre la percepción del entrevistado respecto a sus competidores (especialmente si el entrevistado es una fuente de referencia del mercado objetivo).

- ♦ ¿Nos recomendaría a otra persona, en caso de que se lo pidiéramos?
- ♦ ¿Puedo utilizar su nombre como referencia? (Obviamente, si el entrevistado ha mostrado una actitud negativa a lo largo de la entrevista, el entrevistador no deberá hacer esta pregunta).

La última pregunta es una de las más importantes, ya que si el entrevistado responde positivamente usted puede contar con su honestidad y sinceridad. Si se rehusa puede deberse a una de las dos siguientes situaciones: 1) A algunas personas sencillamente no les gusta que se use su nombre como referencia, aún cuando estén totalmente satisfechas con los servicios de su organización; acéptelo. 2) La mayoría de las veces, una respuesta negativa indica que existen otras razones de insatisfacción que no han sido expuestas en la entrevista. Eso quiere decir que no le han dicho algo realmente importante y que usted debería conocer. Trate con mucho tacto de profundizar en esas razones no expresadas. Pruebe con preguntas como las siguientes:

♦ ¿Existe algún aspecto que usted duda en decirme y que yo debería saber respecto

a algunas acciones que podríamos tomar para mejorar nuestros servicios?

♦ ¿Hay algo que usted no me dijo porque pensó que me induciría a formarme un juicio negativo de alguien en particular?

♦ ¿Hay algo que usted no me dijo porque pensó que podría reflejar un juicio negativo respecto a \_\_\_\_\_(nombre del socio que tiene a su cargo el contacto primario con ese cliente)?

Haga sólo las preguntas que son importantes para su organización. El planteamiento de las preguntas deberá ser lo más claro y breve posible. No exija a sus clientes que inviertan más de cinco minutos en dar respuesta a un cuestionario por correo, e infórmeles de la fecha límite que escogió para la recepción de los cuestionarios.

Los sondeos no sólo pueden hacerse a sus clientes activos, usted también puede sondear a sus clientes inactivos, e investigar las razones por las que se alejaron de su organización y evitar que otros clientes también se vuelvan inactivos.

Debe de asegurarse de que las preguntas planteadas en los cuestionarios puedan ser tabuladas en forma correcta.



Cuanto más alta sea la calificación que se dé a declaraciones de este tipo, mayor será el nivel de calidad percibido en el servicio.

2º O podría utilizar pares de declaraciones combinadas en cada característica, midiendo por separado.

**(Declaraciones para evaluar expectativas)**  
**Las instalaciones físicas de las organizaciones**  
**de nuestra práctica profesional deberían ser visualmente atractivas.**

**(Declaraciones para evaluar las percepciones)**  
**Las instalaciones físicas de nuestra práctica profesional son**  
**visualmente atractivas.**

La diferencia entre la evaluación de los pares de declaraciones combinadas mide la calidad percibida en el servicio; pero realmente esto constituye un enfoque muy sofisticado, y quizá más sofisticado del que usted finalmente desee utilizar.

El segundo formato es recomendable para las expectativas y las percepciones por separado y puede descubrir las razones de la imagen de calidad de algún servicio en particular.

El rango de valores que se obtienen utilizando dos preguntas es el doble, en contraste con el margen más estrecho que provee una escala única de calificación; como la del 1º formato.

## 4.6 Costos de la investigación

El costo es siempre un problema en la investigación; a veces puede ser el problema.

Un buen diseño no debe depender de los costos, pero tampoco es posible desconocer las restricciones del presupuesto.

Si bien es cierto que una buena investigación no debe sacrificarse nunca por consideraciones de costos, en nuestros días la pregunta que comúnmente se puede hacer

es ¿Como puede reducir los costos de la investigación?. Lo siguiente podría ayudarnos a contestar esta pregunta.

1. El uso de las entrevistas por teléfono a gran escala (a nivel nacional), es más conveniente que las entrevistas personales.

2. Es práctico eliminar algunas de las preguntas abiertas, ya que una pregunta abierta cuesta entre tres y cinco veces más de lo que cuesta preguntar, codificar y tabular una pregunta cerrada

Las preguntas innecesarias constituyen una de las causas más grandes de desperdicio de dinero. Alguna de esta puede ser ¿Qué cambios le gustaría que hicieran?.

3. Reduzca el cuestionario a lo mínimo esencial. Esta reducción debe realizarse eliminando algunas de las preguntas, desde luego cuidando que no se tengan consecuencias en los resultados.

4. Tenga cuidado con el tamaño de las muestras . Este asunto es fundamentalmente de criterio. Pero siendo como son las estadísticas del muestreo, el duplicar el tamaño de la muestra ( y de los costos de las entrevistas) no se aproxima, en ningún momento, a una reducción en el intervalo de confianza a la mitad. El punto clave es evitar exagerar en el tamaño de la muestra “solo para estar seguros”. Cuesta dinero y por lo general no es tan seguro. En vez de eso considere la alternativa siguiente.

5. Haga investigación secuencial. Esto quiere decir, considere hacer un estudio en pequeña escala para ver si genera alguna sorpresa. Avance en el estudio a gran escala solamente si aparece esa sorpresa.

Por ejemplo si usted efectúa una prueba periódica del servicio para controlar la calidad en contraposición con la competencia, y todas las pruebas en el pasado han indicado que usted esta más o menos igual, empiece con un proyecto de tamaño modesto para ver si algo ha cambiado. Hay buenas probabilidades de que esto no haya sucedido y usted pueda ahorrarse el costo de una prueba grande.

6. Tabule solo la información que necesita. El enfoque más eficiente al tabular un estudio es determinar que información necesita usted para entender un tema, y tabular solo eso. Deje lo demás en disco o papel y vuelva a ellos solo si lo necesita. Esto exige algo de análisis, razón por la cual pocas veces se hace. El secreto esta en no tabular todo lo que se nos ocurra de un estudio solamente para tenerlo en archivo y después no entenderlo porque ni tiempo hay para estudiarlo.

7. Pregunte: “¿Es esta técnica en verdad necesaria?”. Los tiempos difíciles son los precisos para verificar con cuidado si realmente se necesita experimentar con costosas técnicas de análisis cuantitativo.

8. Deje solos a sus consultores. es obvio que cierta cantidad de coordinación y de planeación es necesaria en cualquier proyecto de investigación. La mejor manera de tabajar es encontrar un consultor en quien usted pueda confiar, darle instrucciones claras de lo usted quiere que el haga y luego dejarlo solo para que lleve a cabo su trabajo. Como usted le esta pagando a un investigador para que haga la investigación, se ahorrra dinero reduciendo reuniones, informes, y revisiones a un mínimo.

9. Desafie a sus consultores a que ahorren dinero. Ahora bien hay que entender que no se debe regatear costos con los consultores, lo que quiero decir es que, después de haber delineado el esquema del proyecto a los investigadores, usted se detenga y les pregunte “Bien, ¿Que se puede hacer para reducir los costos en este proyecto?”

#### **4.7 Definir la muestra.**

El programa se implanta por medio de el ó los tipos de sondeos que usted determine, y con la gente cuya opinión se estime más valiosa. Se deberá seleccionar a las personas cuyas opiniones sean más importantes. A continuación se describe una

clasificación de clientes que se podría tomar en cuenta al momento de seleccionar su muestra::

**1.- CLIENTES PRINCIPALES.** Representan los clientes que le aportan la mayor parte de sus ingresos. Son esa clase de clientes que si se pierde uno, produce un fuerte impacto en la organización.

**2.- CLIENTES CLAVE.** Son clientes que tienen un aporte menos significativo en su volumen total de ingresos, pero son importantes por una de las siguientes razones:

a) Tienen el potencial suficiente para convertirse en clientes principales (por ejemplo, sus operaciones podrían crecer de manera significativa o usted podría llegar a venderles una mayor cantidad de servicios).

b) Pueden ser importantes fuentes de referencia de nuevos clientes.

**3.- FUENTES DE REFERENCIA.** Investigue las fuentes de referencia que inciden en los grupos objetivo que haya seleccionado.

**4. MERCADOS OBJETIVO.** Integrados por las personas que se sitúan en los segmentos que usted ha definido como su objetivo.

Con esas cuatro categorías, se puede construir una "matriz cruzada" como la mostrada en la tabla 5, de clientes y fuentes de referencia que le permite llegar a conocer sus opiniones respecto a :

- ♦ Los socios que integran su organización.
- ♦ Sus servicios básicos o de rutina.
- ♦ Sus servicios excepcionales o de especialidades.
- ♦ Los diferentes sectores empresariales en los que su organización se especializa.
- ♦ Las diferentes localizaciones geográficas.
- ♦ Período de ser clientes o de actuar como fuentes de referencia.
- ♦ Magnitud de las operaciones de los clientes.
- ♦ Monto anual de ingresos (honorarios) generados.

FUENTES DE REF. CLIENTES	ORGANIZACION	SOCIOS QUE LA INTEGRAN	SERVICIOS BASICOS O DE RUTINA	SECTOR EMPRESARIAL	LOCALIZACION GEOGRAFICA	PERIODO DE SER CLIENTE	MAGNITUD DE SUS OPERACIONES	MONTO ANUAL DE INGRESOS (HONORARIOS)
CLIENTES PRINCIPALES								
CLIENTES CLAVE								
FUENTES DE REFERENCIA								
MERCADOS OBJETIVO								

Tabla 5 Matriz cruzada de clientes y fuentes de referencia.



La anterior clasificación posiblemente nos pueda ayudar a seleccionar la muestra en algunos casos, pero en otros será indispensable tener conocimientos de muestreo para saber si su tamaño tiene que ser pequeño o grande, partiendo de esto nos podemos preguntar:

Por una muestra pequeña podemos juzgar la pieza entera

-- Cervantes

Todos creemos en el muestreo, sea que nos demos cuenta o no. Nadie necesita beber todo un vaso de leche dañada para poder decir está mala, un trago (una muestra) es suficiente.

Hacer un muestreo es más barato y rápido que hacer un censo de todo el mercado. Y en la mayoría de los casos, el muestreo es la única alternativa factible para la investigación. Pero si la muestra se desarrolla con propiedad, puede proporcionar suficiente precisión para propósitos de la toma de decisiones.

El muestreo en estas investigaciones tiene dos dimensiones:

- ♦ Seleccionar las unidades de la población que se incluirán en el estudio.
- ♦ Interpretar los resultados del estudio con el fin de
  - (1) Estimar los parámetros de la población a partir de los datos de la muestra y
  - (2) Probar hipótesis, usualmente sobre las diferencias entre dos muestras o entre una muestra y un resultado esperado.

El muestreo tiene su propia terminología por lo que es indispensable entenderla:

**POBLACION** - Todas las unidades sobre las que se busca información. El primer paso en cualquier tipo de muestra debe ser siempre definir cuidadosamente y con precisión la población que va a ser estudiada. Ejemplos Todos los hogares de la ciudad, con niños entre cuatro y cinco años de edad, todos los hospitales con afluencia de clientes de determinado nivel socioeconómico etc.

**MUESTRA** - Una proporción de la población seleccionada para un determinado estudio de investigación.

UNIDAD DE MUESTREO - Una unidad (un hogar, un hospital lo que sea de la población seleccionada para ser incluida en el estudio).

MARCO DE MUESTREO - Una lista física de todas las unidades en una población, o un procedimiento para producir resultados comparables a los de una lista completa.

#### **4.7.1 Métodos de Muestreo.**

Existen dos grandes categorías de métodos de muestreo: muestreo probabilístico y muestreo no probabilístico. Todas las técnicas de muestreo caen en una categoría u otra.

Muestras Probabilísticas: Son también llamadas “muestras al azar”. Los métodos de muestreo probabilístico implican esencialmente seleccionar informantes por suerte, sin que el criterio del entrevistador influya en la selección. Las muestras probabilísticas son teóricamente las más sólidas y las más representativas, son también las más caras.

Muestras no Probabilísticas: Son todos los otros tipos de muestras; todo lo que no es completamente al azar. Ejemplo entrevistar a mujeres en un centro comercial, llamar a hombres de una lista del directorio telefónico son muestras no probabilísticas.

La mayoría de los libros de los libros de investigación prestan primordial atención al muestreo probabilístico. El truco usualmente está en: **(1)** Identificar las situaciones donde se requiera el muestreo probabilístico y **(2)** Determinar los casos que pueden darse para mejorar la calidad de las muestras no probabilísticas, cuando esa es la única alternativa económicamente factible.

#### **4.7.1.1 Muestreo Probabilístico.**

Es el tipo de muestreo más objetivo, científico con la ventaja de que es preciso. Un requisito del muestreo probabilístico es que cada unidad en la población tenga una probabilidad igual y conocida de ser seleccionada para la muestra. El criterio del investigador no debe influir en la selección de los informantes. Hay diferentes clases de muestreo probabilístico y son:

**MUESTREO SIMPLE AL AZAR:** Es el tipo más básico. Implica seleccionar informantes completamente al azar; tal como si los nombres se sacaran de un sombrero. Obviamente, este requiere de un marco de muestreo perfecto; es decir una lista completa de todas las unidades en el universo.

**MUESTREO ESTRATIFICADO AL AZAR:** Implica primero agrupar la población en segmentos homogéneos (o estratos) y luego hacer el muestreo dentro de cada estrato (es común estratificar por región). La estratificación evita la representación desproporcionada de algunas partes de la población, lo cual podría suceder por casualidad en el muestreo simple al azar.

**MUESTREO DE AGREGADOS:** Implica tomar muestras de grupos de entrevistados como unidad y no como elementos individuales.

**MUESTREO SISTEMÁTICO:** Se incluye cada  $n$ -ésimo elemento de la población de la muestra. Este es un procedimiento común que se puede combinar con muestreo de agregados y muestreo estratificado. Por ejemplo, se puede seleccionar agregados o individuos en esta forma sistemática, o se puede hacer un muestreo sistemático dentro de un muestreo estratificado.

El muestreo probabilístico es el mejor camino para desarrollar una muestra que sea perfectamente representativa de la población. Por otro lado también posee varias desventajas que limitan su utilización:

- ♦ Para seleccionar una muestra probabilística es necesario tener una lista, o un marco de muestreo, correspondiente a toda la población. En muchos casos esto llevaría a una tarea muy detallada y en otros sería imposible.

- ♦ A pesar de los intentos de muestreo, los “errores de no respuestas” pueden afectar la precisión del resultado. Algunos informantes no se encuentran, se rehusan a contestar la entrevista y otros pueden concluirla antes de haberla terminado. De modo que una muestra probabilística no necesariamente garantiza un resultado preciso de la encuesta.

- ♦ Es muy costoso de realizar en especial en aquellos estudios que se realicen de puerta en puerta. Por esta sola razón su uso está limitado a estudios en los que un alto grado de precisión justifica el costo adicional. También por razones de costos, los estudios nacionales por teléfono están remplazando a los estudios probabilísticos de puerta en puerta, siempre que la información pueda ser recogida telefónicamente

#### **4.7.1.2 Muestreo no Probabilístico.**

Esta categoría incluye todo excepto el muestreo probabilístico. Hay tres tipos básicos de muestreo probabilístico:

**MUESTREO POR CONVENIENCIA:** Deja la selección de los informantes primordialmente a los entrevistadores.

**MUESTREO POR CRITERIO:** implica seleccionar únicamente cierto tipo de informantes, quizá usuarios de una categoría para participar en un estudio.

**MUESTREO POR CUOTAS:** se estructura la muestra de tal modo que incluya números específicos de informantes con características que se sabe o se cree que afectan el tema de la investigación.

En casi todos los proyectos que no se hacen a escala nacional, se tiene que usar métodos de muestreo no probabilístico. Por esto a menudo no hay en realidad una selección entre muestreo probabilístico y muestreo no probabilístico. No obstante, se pueden tomar medidas encaminadas a que las muestras no probabilísticas sean tan representativas como sea posible y minimizar los errores no muestrales. Estas medidas incluyen:

- ♦ Realizar el estudio en tantas ciudades como sea posible a fin de disminuir el efecto de la regionalidad.
- ♦ Extender las entrevistas dentro de la ciudad a través de diferentes áreas a fin de proporcionar amplia representación a los grupos socioeconómicos.
- ♦ Prestar atención al diseño de las preguntas; luego, probar el cuestionario a fin de lograr que la comunicación con el informante sea lo más clara posible.
- ♦ Escribir instrucciones detalladas para el entrevistador en relación con el cuestionario y los procedimientos de muestreo, a fin de reducir los errores de las entrevistas.

#### **4.7.2 Error de Muestreo y Error no Muestral.**

Si bien es cierto que buenos métodos de muestreo pueden producir resultados muy certeros, ninguna muestra es absolutamente precisa.

Estos “errores” o diferencias entre los resultados de la encuesta y las cifras comparables de la población vienen de dos fuentes: factores de muestreo y factores no muestrales. Los factores de muestreo (o errores de muestreo) usualmente reciben la mayor atención. Pero hay otro tipo de problemas (errores no muestrales) que probablemente tienen mayor impacto en los resultados del proyecto. Ambos tipos de errores son importantes y deben ser controlados.

**ERROR DE MUESTREO:** Es el intervalo (expresado como “más o menos x por ciento”) que debe anexarse a cualquier resultado de una encuesta, debido a que provino de una muestra. Este intervalo refleja el hecho obvio de que ninguna muestra es capaz de reflejar exactamente las características de la población total.

Las muestras grandes tienen menos errores de muestreo (por lo tanto, intervalos de confianza más estrechos) que las muestras pequeñas.

Desde el punto de vista técnico, no es posible afirmar nada acerca del error muestral de una muestra no probabilística.

**ERROR NO MUESTRAL:** La importancia y el impacto de este error generalmente es subestimado por los investigadores. La mayoría de los textos se dedican más al estudio profundo de las teorías de muestreo probabilístico. el error muestral y medidas estadísticas relacionadas.

Este error como su nombre lo sugiere, “todo lo demás” además del error muestral, que puede introducir imprecisiones o incertidumbre en los resultados del estudio. Entre los errores no muestrales se pueden mencionar los siguientes:

1. Incapacidad de localizar informantes correctos (malas instrucciones, direcciones no existentes)
2. Negativa de los informantes de empezar la entrevista.
3. Terminación de las encuestas por los informantes durante la entrevista (por que la consideran muy larga y tediosa etc.
4. Mentiras intencionales de los informantes.
5. Mala memoria.
6. Mal entendimiento de las preguntas debido a una redacción muy confusa.
7. Manipulación por parte del entrevistador.
8. “Pistas” no verbales introducidas por el entrevistador.
9. Errores de anotación por los entrevistadores.

**10. Errores de codificación.**

**11. Errores de corrección.**

Cualquiera de estos factores puede anular la precisión de los mejores métodos de muestreo probabilístico.

La solución a este error es una planeación cuidadosa y una atención estrecha a los detalles de realización del proyecto.

## **4.8 Aplicar las Encuestas**

Los sondeos realizados en el Programa de Acercamiento al Cliente deben constituir una tarea anual en la organización. Entreviste a cada cliente ya sea por teléfono ó en su oficina una vez al año después de completar un servicio específico. Los sondeos por correo, son convenientes que se realicen una vez al año, y por la misma fecha, de manera que puedan observarse las tendencias.

Después de que el borrador del cuestionario ha sido revisado por alguien distinto a quien lo elaboro, siempre es bueno probarlo con una pequeña muestra, en la que pueden realizar algunas entrevistas (de diez a veinte, por lo general), para insistir en su revisión y hacer correcciones.

El propósito de esta prueba es evaluar el cuestionario y determinar si:

- ¿Fluye el cuestionario con naturalidad y como si fuera una conversación?
- ¿Son las preguntas claras y fáciles de entender?
- ¿Pueden los entrevistadores seguir el formato del cuestionario?
- ¿Se puede decir que los entrevistados entienden lo que se les esta preguntando?,
- ¿Pueden contestar las preguntas con facilidad?

Además de probar el cuestionario, con esta pequeña prueba puede:

- ♦ Probar la metodología del estudio (ayudara a poner en claro el procedimiento)

- ♦ Revisar los procedimientos del muestreo
- ♦ Establecer una tasa de cumplimiento para el estudio por teléfono.
- ♦ Medir una tasa esperada de respuestas en un estudio por correo.

La forma más directa de probar el cuestionario es realizando algunas entrevistas para posteriormente evaluarlas. Pero algunas veces otros procedimientos pueden funcionar mejor, como :

- ♦ Utilizar el primer día de trabajo como prueba del cuestionario. Esto se hace comúnmente en estudios por teléfono, haciendo algunas entrevistas un día, luego haciendo una pausa al día siguiente para hacer una evaluación y hacer los cambios que se necesiten antes de seguir con el resto del estudio.
- ♦ Utilizar una ciudad como prueba del estudio. Suponiendo que es un estudio en varias ciudades, se puede hacer primero una prueba con algunas entrevistas en una ciudad para revisar si las cosas funcionan bien o hacer los cambios pertinentes antes de efectuar todas las entrevistas.

Para una buena prueba del cuestionario se deben entrevistar a personas tan similares, como sea posible, a los informantes que en efecto serán incluidos en el estudio, utilizando entrevistadores comunes al realizar las entrevistas y sobre todo contando con un investigador que intervenga activamente en la prueba del cuestionario y que escuche a las personas que puedan ser una excelente fuente de retroinformación “los entrevistadores”.

#### **4.8.1. Los entrevistadores.**

Exige cierta habilidad por parte de los entrevistadores aplicar correctamente los cuestionarios a los informantes, ya que su actitud debe contribuir a establecer una relación de confianza en la entrevista, debiendo ser:



- ♦ Amistoso: Siendo firme y amistoso al hablar, nunca asustándole la agresividad de algunas personas, intentando ser siempre una persona en quien los entrevistados puedan confiar.
- ♦ Paciente y flexible: Como se esta entrevistando a personas en sus negocios o en su caso en casas, se deberá acomodar al medio ambiente.
- ♦ Neutral: Hay que recordar siempre que las respuestas de los entrevistados estarán influidas por las percepciones que tenga el entrevistador.

El objetivo primordial de los entrevistadores es adquirir información, no interpretarla con los informantes con frases como “Usted tiene toda la razón”, “Estoy completamente de acuerdo con usted” y cosas por el estilo.

Al momento de hacer las preguntas el entrevistador debe:

- ♦ Leer textualmente todo el cuestionario, en forma clara y lenta, de modo que el entrevistado pueda entender todas las preguntas.
- ♦ Nunca interpretar, si un entrevistado no entiende una pregunta, a menos que este específicamente instruido para hacerlo. El debe leer la pregunta nuevamente si aun así no puede dar respuesta, tomara nota de las circunstancias y pasara a la siguiente pregunta.
- ♦ Asegurarse de seguir todos los procedimientos e instrucciones.
- ♦ Asegurarse de que todas las preguntas hayan sido contestadas.

Las preguntas abiertas, tales como “¿Por que cree usted eso?” o “¿Por que dice eso?” proporcionan a los entrevistadores la oportunidad de expresarse libremente. Exigiendo al entrevistador utilizar técnicas como:

- ♦ Escribir las respuestas con las palabras exactas que uso el informante, a fin de indicar con precisión las opiniones del mismo. Anotando textualmente todo lo que le digan.
- ♦ Profundizando y clarificando. Hay dos técnicas básicas utilizadas en el registro de respuestas a preguntas subjetivas. Una técnica se denomina “profundizar”, la

otra se llama “clarificar”.

**Profundizar** es un procedimiento usado para conseguir más información y obtener una respuesta completa, solicitando a los entrevistados información adicional a la que ya ha sido proporcionada.

**Clarificar**, como sugiere el término, es un procedimiento usado para conseguir un significado más claro o más específico de una respuesta ya dada por el entrevistado.

- ♦ Cuando esté profundizando o clarificando no haga preguntas que guíen las repuestas. Lo importante es profundizar sin poner palabras en la boca del entrevistado y sin insertar ideas del entrevistador. Las preguntas de profundización o clarificación nunca deben sugerir respuestas a los entrevistados, el debe hacer solo preguntas neutras, como: ¿Que más? ¿Hay algo más?. Nunca debe guiar al entrevistado preguntándole acerca de temas que el no haya mencionado voluntariamente. Nunca sugiera lo que pueda sentir el entrevistado.

## 4.9 Análisis de la información

El personal encargado de la realización de las entrevistas estará en disposición de extraer algunas conclusiones preliminares después de unas 10 entrevistas, y posiblemente después de unas 20 podrán hacer un informe preliminar de sus hallazgos.

En el caso de los sondeos por correo, de los que se realizan en las oficinas y de los telefónicos, se puede elaborar un resumen estadístico de los resultados, así como un resumen de todos los comentarios espontáneos.

Asegúrese de entregar los resultados a todo el personal. Deles toda la información numérica, no sólo los porcentajes.

### **4.9.1 Estadística básica.**

El análisis estadístico es útil para los investigadores, pues ayuda a resumir e interpretar el gran volumen de cifras que resultan aun en la encuesta más pequeña. Los principios estadísticos que se usan en esta serie de investigaciones provienen en gran escala de las ciencias físicas y de las ciencias del comportamiento.

Con esta sección solamente se dará una visión panorámica de los tipos de medidas estadísticas más importantes que se usan para el análisis de la información en esta clase de programas. Si se desea más información, es mejor recurrir a libros de estadística. A continuación se detallan los principios básicos que se necesitan normalmente.

Aunque existen centenares de medidas y pruebas estadísticas que pueden utilizar los investigadores, las más comunes sirven para uno de estos tres propósitos:

MEDICION DE LAS TENDENCIAS CENTRALES: Resumen de los datos en términos de un caso típico o promedio.

ESTIMACION DE LOS PARAMETROS DE LA POBLACION: Obtener inferencias, a partir de encuestas a una muestra, sobre las características de la población total.

DETERMINAR DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS: ¿Son diferentes los subgrupos en una muestra? ¿Es esta muestra diferente de la población?.

#### **4.9.1.1 Medidas de Tendencia Central.**

Uno de los propósitos de casi todo proyecto de investigación de este tipo es describir el consumidor real o potencial “típico” o “promedio” en el mercado. Las tres herramientas estadísticas que más comúnmente se usan para hacer esto son:

La Media Aritmética.

La Mediana.

La Moda.

Media Aritmética: Generalmente se le llama “Media” o simplemente “Promedio”.(El término promedio no es técnicamente correcto ni preciso, pero cuando se le usa se refiere en general al promedio aritmético. En todo caso es mejor decir media que promedio.). La Media es simplemente la suma de una serie dividida por el número de cifras en la serie.

Es apropiado usar la media cuando los resultados son simétricos y tienen una distribución normal. Pero en otros casos, la Media puede ser engañosa como una cifra estadística de resumen. La mayoría de los resultados en una investigación poseen una distribución normal (es decir, en forma de campana alrededor de un punto medio) pero otras distribuciones son lo bastante comunes para que se deba verificar siempre, antes de usar la media, si ésta es en realidad descriptiva.

La media tiene otra debilidad sobre la que se debe estar alerta: se ve afectada por las observaciones extremas. Por ejemplo si los ingresos de dos millonarios se promedian con los ingresos de diez obreros, el ingreso promedio obviamente sería una cifra engañosa. Sin embargo se evita usar la media para datos que no tengan una distribución normal, o para datos que incluyan observaciones extremas, ésta es la medida estadística más útil para describir el promedio.

Mediana: Este es simplemente el caso intermedio en una serie. La mitad de las observaciones están por encima de la mediana, y la mitad por debajo. Tiene la ventaja de que no le afectan los casos extremos. Por eso se le usa a menudo en lugar de la media para describir el ingreso promedio, las ventas promedio, o cualquier tipo de datos en los cuales haya unos pocos casos extremos que distorsionen la media.

Moda: Esta es la observación más frecuente. Es la pluralidad o la respuesta más comúnmente dada. Si ninguna respuesta ocurre con más frecuencia que las otras, no hay

moda. Si dos respuestas diferentes ocurren con la misma frecuencia, entonces la distribución es binomial. Debido a estas limitaciones la Moda se usa rara vez.

#### **4.9.1.2 Estimación de parámetros de la población.**

Los investigadores tratan con frecuencia obtener inferencias sobre la población con base en los resultados de una encuesta a una muestra. Esto es lo que los investigadores tratan de hacer siempre. El hecho de que 300 personas en una prueba prefieran el servicio de lavado de carros X al Y por un margen de dos a uno, es importante solo en la medida en que le permite concluir-inferir, en realidad que la población como un todo también prefiere el servicio. Esto es lo que se llama “inferencia estadística” tomar una decisión sobre la población entera con base en las características de un subgrupo o muestra.

Los resultados de una encuesta a menudo se expresan como porcentajes, porcentaje que tiene conocimiento de un producto o servicio, porcentaje que prefiere un producto o servicio, o porcentaje que da cierta respuesta. Para hacer una inferencia sobre la población, se debe aplicar un límite de confianza o intervalo de confianza al resultado porcentual que encontró en el estudio. La diferencia entre los resultados de la muestra y los de la población se le llama a veces error muestral. El intervalo que se anexa al resultado de la encuesta para estimar o inferir la cifra de la población se llama intervalo de confianza.

### 4.9.1.3 Determinación de Diferencias Significativas.

A veces un proyecto de investigación se propone comparar resultados entre dos muestras o subgrupos. Las comparaciones más comunes son entre:

- \* Dos o más subgrupos dentro de una misma muestra.
- \*. Muestras tomadas en diferentes puntos en el tiempo.

Antes de hacer cualquier prueba estadística, se debe de tener una hipótesis; es decir, una aseveración o una relación que usted quería probar como verdadera o falsa. En estadística, usualmente se supone que dos poblaciones o dos subgrupos son iguales hasta que no se pruebe lo contrario. Esto se llama hipótesis nula.

Empezando con la hipótesis nula, si la diferencia entre dos muestras es lo bastante pequeña como para que fácilmente pudiera haber ocurrido por azar, entonces la hipótesis nula no puede ser rechazada y se debe concluir que diferencia entre las dos muestras no es estadísticamente significativa a nivel de significación del 95% (o cualquier nivel de significación que usted escoja). En cambio si la diferencia en los resultados de la encuesta es tan grande que no es factible que esto haya ocurrido por azar, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la diferencia entre las dos muestras “es estadísticamente significativa al nivel de significación del 95%”.

¿Cuán grande debe ser una diferencia para que sea estadísticamente significativa? Eso depende de dos cosas:

- ♦ El tamaño de las dos muestras que se están comparando. Mientras más grandes sean las muestras, por supuesto, más pequeñas deberán ser las diferencias para que sean estadísticamente significativas.
- ♦ El nivel de porcentaje que se está comparando. Suponiendo que se esté comparando un porcentaje, mientras más se acerque el porcentaje al 50%, mayor deberá ser la diferencia para que sea estadísticamente significativa.

Además de esta medida de la diferencia entre porcentajes en dos muestras, hay otras pruebas estadísticas más especializadas que son útiles para evaluar algunas clases de resultados de investigación. Estas son las pruebas que más a menudo se hacen (para mayor información consulte cualquier libro de estadística, si parecen aplicables a su problema).

- ♦ Prueba de Chi Cuadrada. Esta prueba puede utilizarse para comparar los resultados de una encuesta con frecuencias teóricas o esperadas en la población. La prueba puede usarse siempre que los resultados, las respuestas o los informantes se puedan organizar en varias categorías.

- ♦ Análisis de Varianza. Esta prueba divide en partes la varianza encontrada entre los datos de una prueba, asignando cada parte a una fuente o factor. Se pueden entonces evaluar estas variaciones y ver si alguna es mayor de lo que se esperaría por azar. Uno de los métodos más comunes de análisis de varianza se le llama “Scheffe”; se usa en pruebas de diferencias en escalas de una sola vía, como en las valoraciones hedonistas.

- ♦ Prueba T Student. A diferencia con el análisis de varianza, que compara valoraciones entre productos, esta prueba compara las valoraciones de cada producto con un óptimo. Es especialmente útil para evaluar puntajes en escalas bipolares, donde el punto medio es óptimo y cualquier extremo es indeseable.

Hay muchas otras pruebas, pero las anteriores son las más básicas y las que se usan con mayor frecuencia.

Quizás tan importante como saber usar una medida estadística, aún más importante, es saber cómo no usarlas y cómo representar con precisión lo que cada medida estadística significa. Por ejemplo hay que tener cuidado al decir que algo “no es significativamente diferente” cuando en realidad quiere decir, y es todo lo que en verdad puede decir, es que estadísticamente dos números “no son significativamente diferentes”. Por eso hay que ser preciso y certero en el uso del término “significativo”, y adquiera el hábito de modificarlo siempre con la palabra “estadísticamente”.

Normalmente de lo único que pueden hablar los investigadores es de significación estadística.

Tenga también en cuenta lo siguiente sobre las diferencias estadísticas: como la diferencia requerida para que haya significación estadística está directamente relacionada con el tamaño de la muestra, otra forma de decir que algo no es estadísticamente significativo es decir que el tamaño de la muestra ¡era demasiado pequeño!. Cualquier diferencia entre dos porcentajes podría convertirse en estadísticamente significativa si el tamaño de la muestra es lo bastante grande.

Lo anterior puede resumirse a que es necesario mantener en perspectiva las medidas estadísticas. Uselas como ayuda para analizar, calificar y suavizar sus resultados, pero no deje que las medidas estadísticas sustituyan su sentido común, su experiencia y su criterio.

#### **4.9.2 Evalúe a su personal de contacto directo con el cliente.**

La evaluación interna que realizan sus clientes sobre la calidad de su servicio, se mide con el grado de satisfacción de la clientela. Cada cliente califica las diferentes cualidades y características del servicio que se le presta, considerando los que a su juicio son más importantes.

Al desarrollar un Programa de Acercamiento al Cliente usted podrá palpar en papel todas aquellas calificaciones que el cliente otorga a sus servicios, dejando de especular sobre lo que se está haciendo ó lo que está sucediendo, puesto que usted podrá saber con precisión donde se encuentra su organización en esos momentos, lo que lo ayudará a enfrentar de mejor manera aquellas situaciones que aquejan a sus clientes y que necesitan respuesta.



Un punto clave en el desarrollo de un programa de este tipo, es el desarrollar un sistema que le permita a usted conocer y evaluar el desempeño del personal de contacto directo con el cliente, determinando si el entrenamiento que usted les proporciona está dando los resultados esperados, y sobre todo, determinar los miembros de la organización que lo necesiten más

#### **4.9.3 Mida la satisfacción de su clientela**

Uno de los objetivos al realizar un Programa de Acercamiento al Cliente, es el obtener resultados estadísticos del grupo de preguntas que usted realiza en los cuestionarios.

Mediante los diferentes sondeos usted obtendrá información y podrá realizar mediciones en diferentes temas, por ejemplo, podrá visualizar un programa de incentivos para sus empleados de mejor desempeño, desarrollar gráficos y esquemas en diferentes áreas.

En el análisis de los cuestionarios que usted piensa realizar a sus clientes, es necesario que tome en cuenta que desde el punto de vista de la estadística es preferible realizar preguntas objetivas en las que usted pueda visualizar tendencias, mejorías en las relaciones con algún cliente, etc., por ejemplo, si usted desea conocer el progreso de su relación cliente-proveedor con uno de sus mejores clientes y si genera una serie de preguntas con respuestas sólo Afirmativas (SI) y Negativas (NO), no podrá observar si ha mejorado ésta relación; en cambio en una escala de 0 a 10 con la que el cliente lo califique proporcionándole un 6, podrá observar que peligra ésta relación, por el contrario si se le otorga un 10 será síntoma de que sus relaciones han progresado con dicho cliente.

El enfoque principal que persigue la realización de este tipo de sondeos es el obtener datos cuantificables en los que el cliente califique objetivamente el servicio que usted le presta, y a su vez obtener datos subjetivos que podría obtener mediante preguntas abiertas. La unión de estos datos le proporcionará mejores resultados en el análisis de los sondeos. Es preferible desarrollar los cuestionarios de los sondeos en la que la mayoría de las preguntas puedan ser cuantificables en la escala que usted elija ,de 1 a 10, de 0 a 5, 6 a 10, 1 a 7, etc.

#### **4.10 Análisis de proyectos**

El análisis de los proyectos que desee emprender, solamente podrá realizarlo después de haber encuestado a sus clientes y analizado a sus competidores, preguntándose ¿A dónde quiere llevar su compañía y que tipo de compañía le gustaría que fuera? en otras palabras, se trata de proyectar su situación en el futuro. Llegar a la definición de una " meta ", una misión o sencillamente establecer nuestra "visión del futuro" es parte primordial para culminar un Programa de Acercamiento al cliente.

Las características que se deben plantear en la definición de su " meta ", es : indicar con toda claridad la naturaleza, el contenido y el propósito de realizar las iniciativas necesarias para mejorar la prestación del servicio.

Estos aspectos descritos en su " meta " deben estar a cargo, inicialmente, de la alta dirección, que a su vez debe reflejarla en un documento que exprese los valores desacuerdo con los cuales deberá operar la compañía. Una vez comunicados y entendidos los valores a los que aspira la organización, se puede pasar a hablar de los objetivos más concretos y de sistemas para fijar las metas a alcanzar.

Idealmente son los altos ejecutivos quienes crean la visión del futuro de la empresa, pero puede pedir a los distintos departamentos de la organización que definan sus metas para basar en ellas la definición de la misión de la empresa como un todo.

La creación de la meta de una organización, aceptada por altos ejecutivos, no se da por casualidad. Hay que dedicarle tiempo y claro está, siempre hay otras prioridades, como atender los negocios actuales antes de preocuparse por lo que pueda suceder mañana.

Una eficaz definición de su meta puede servir para satisfacer los deseos de la gente de participar en algo realmente importante, de luchar frente a quienes se oponen a dicha idea y de hacerse respetar. Se trata pues de una declaración general de la actitud y la filosofía, que debe alcanzar problemas organizacionales tan amplios como:

- ♦ El mercado y los clientes. ♦ Los productos y servicios.
- ♦ La geografía y la tecnología ♦ La supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. ♦ El concepto propio y la imagen pública deseada.

Cualquier definición de misión, si se explica bien y se debate exhaustivamente, puede calar hondo en toda organización. Una compañía que realmente confíe en la definición de su misión podrá utilizarla como herramienta de marketing, desafiando a clientes, competidores y a la comunidad en general a que juzguen los valores que expresa.

# **CAPITULO 5**

## **LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.**

### **5.1 La Relación Cliente - Profesional.**

Una vez que se comienza a prestar un servicio, la relación cliente - profesional se prolonga por semanas, meses ó incluso años. La calidad de esta relación es lo que hace que los clientes recurran a su organización las veces que necesiten ese servicio. Lo bien que puedan mantener estas relaciones dependerá de como las maneje el vendedor.

Captar y mantener clientes depende de la forma en que se recompense a las personas por ser clientes. Su personal de contacto directo con el cliente y sus souvenirs pueden constituir pequeños extras que diferencien positivamente su servicio del de la competencia.

Cada momento de la verdad hará que sus clientes se sientan un poco mejor, un poco peor ó más ó menos igual respecto a su organización. Si la experiencia fue buena, existe la posibilidad que el cliente regrese y de que, quizá, recomiende su organización a otras personas. Si la experiencia fue mala, probablemente el cliente no regrese y es posible que cuente a otras personas lo que tuvo que sufrir. La falta de atención es una de las causas por las que éstas relaciones llegan a fracturarse.

Para alcanzar mejores resultados, la gestión de las relaciones con los clientes deberá formar parte de los programas orientados a su mejoramiento, inversión, mejora y reemplazo en los que intervengan todas las áreas de la organización. Los resultados pueden ser espectaculares, la clave está en fortalecer todo lo que implica un servicio de buena calidad.

## **5.2 Los diez mandamientos de la calidad en el servicio.**

Estos mandamientos ofrecen muy buenos consejos que los profesionales deberían seguir, y que los mejores profesionales y las empresas excelentes siguen. A continuación se detallan cada uno de ellas.

- 1.- El cliente es la persona más importante de toda organización ( en persona, por correo ó por teléfono )
- 2.- Los clientes no dependen de nosotros; nosotros dependemos de ellos.
- 3.- Los clientes no son una interrupción en nuestro trabajo; son el propósito de nuestro trabajo.
- 4.- Los clientes nos hacen un favor cuando nos buscan; nosotros no les hacemos favor alguno cuando les damos servicio.
- 5.- Los clientes son parte de nuestra organización; no son personas extrañas a ella.
- 6.- Los clientes no son fríos datos estadísticos; son seres humanos de carne y hueso, con sentimientos y emociones similares a los nuestros.
- 7.- Los clientes no son personas con los que se debe discutir o litigar. Nadie, jamás, le ha ganado una discusión a un cliente.
- 8.- Los clientes son personas que nos traen sus necesidades; nuestro trabajo es satisfacer esas necesidades con rentabilidad para los clientes y para nuestra organización.

- 9.- Los clientes son la sangre que da vida a ésta y a cualquier otra organización.
- 10.- Los clientes se merecen el trato más cortés y atento que seamos capaces de dispensarles.

Para consolidar y ampliar las relaciones con los clientes, la gestión eficaz de esos momentos de la verdad es más importante para la preservación y crecimiento de su activo intangible más valioso: la buena voluntad ó el favor del mercado, que la gestión de sus activos tangibles. La gestión eficaz de los momentos de la verdad es difícil; y por esa razón se debe trabajar con la mayor dedicación.

La tabla 6 nos muestra una lista de los comportamientos que puede, por ejemplo, asumir un vendedor y que afectan positiva ó negativamente las relaciones con los clientes.

<i>Bueno</i>	<i>Malo</i>
Iniciar llamadas telefónicas positivas	Sólo devolver las llamadas que recibe
Hacer recomendaciones	Exponer sólo justificaciones
Hablar con sinceridad	Utilizar un lenguaje acomodaticio
Utilizar el teléfono	Recurrir a comunicaciones por escrito cuando una llamada telefónica hubiese sido mejor
Mostrar aprecio	Esperar malos entendidos
Hacer sugerencias de nuevos servicios	Esperar que le soliciten el servicio
Utilizar un lenguaje orientado a mostrar que pertenece a una organización (nosotros)	Utilizar un lenguaje legal.
orientada a solucionar problemas	orientado a mostrar lo que el cliente le debe a la organización
Anticipar los problemas	Sólo responder a los problemas
Utilizar un lenguaje que sea entendido con facilidad	Utilizar la jerga de la profesión
Afrontar los problemas de personalidad	Esconder los problemas de personalidad
Reaccionar de manera rutinaria	Reaccionar sólo cuando se trata de apagar un incendio
Aceptar responsabilidades	Evadir las culpas
Planificar el futuro	Repetir el pasado

**Tabla 6** Comportamiento de los socios que afectan la relación con los clientes

Una señal evidente de que existe una mala relación es la ausencia de quejas, ya que nadie está tan satisfecho, (especialmente cuando la relación se mantiene por un período de tiempo prolongado). O los clientes no ha sido sinceros ó no se ha hecho contacto con ellos.

Elevar la calidad interna de su trabajo puede ser muy costoso y casi imposible de mostrarlo con claridad a sus clientes, así que su organización no recibirá reconocimiento alguno por una calidad interna superior. Pero, generalmente elevar la calidad externa de su trabajo es poco costoso e infinitamente más visible para los clientes.

Los siguientes 6 pasos básicos le ayudarán a recibir una mejor calificación por parte de sus clientes:

- 1.- Descubra las necesidades y deseos de sus clientes.
- 2.- Gestione eficazmente las expectativas de los clientes.
- 3.- Gestione eficazmente los elementos tangibles.
- 4.- Dirija eficazmente al personal de su organización.
- 5.- Sea el mejor solucionando problemas.
- 6.- Informe regularmente a sus clientes lo que está haciendo por ellos.

Es necesario trabajar tanto en mejorar a sus proveedores intermedios como a su personal de contacto directo con el cliente.

# **CAPITULO 6**

## **CASO PRACTICO**

El objetivo de este capítulo es aplicar la teoría anteriormente vista a un caso real en el departamento de Servicio de la Empresa Ciasa Comercial S.A. de C.V.

### **6.1 Antecedentes de la Compañía.**

La empresa se encuentra establecida desde hace más de veinticinco años en las principales ciudades del país, junto con los soportes técnicos que ofrece el Departamento de Servicio de la Empresa.

La Empresa Compañía Importadora América, S.A. cuyas iniciales forman la palabra CIASA se fundo el 2 de Enero de 1968, y es el origen del Grupo Industrial y Comercial; que con el transcurso de los años sufrió transformaciones y en 1980 se separaron las áreas comerciales y así nació CIASA Comercial, S.A. de C.V. especializada en equipos y sistemas para procesar Dinero y Documentos.

Actualmente se tiene establecida una red de sucursales a nivel nacional.

Específicamente en la sucursal Monterrey laboran 22 personas entre el personal de ventas, servicio y administración.



Los soportes técnicos y de ingeniería que se ofrecen a los equipos que maneja la empresa, comienzan con la instalación en el lugar donde van a trabajar, además de que con cada equipo se otorga una garantía dentro de cuyo periodo se ofrecen los servicios de Mantenimiento sin costo adicional, y al termino del mismo se presenta a los clientes un contrato de mantenimiento que es opcional aceptarlo.

### **GIRO DE LA EMPRESA**

Compra, venta, importación, exportación de maquinas, equipos y sistemas para procesamiento de dinero; equipos y sistemas para procesamiento de documentos, así como todo tipo de equipos para oficina.

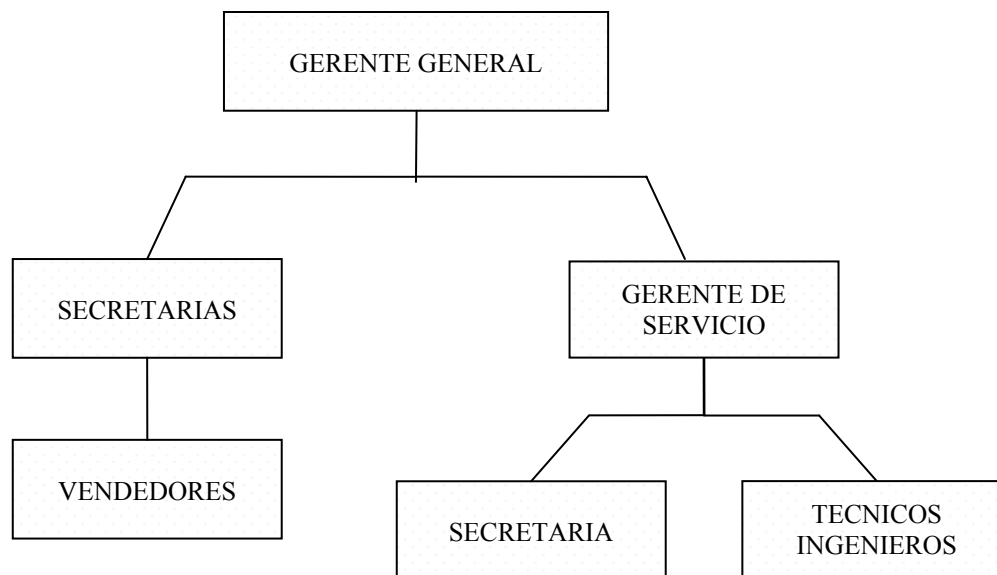
Servicio de mantenimiento correctivo y preventivo mecánico, eléctrico y electrónico de todas las maquinas, equipos y sistemas antes mencionados.

### **LINEAS PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO.**

La empresa proporciona los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a Bancos, Casas de Cambio y Empresas Privadas principalmente. Estos servicios los brinda la empresa ofreciéndoles contratos anuales, o por servicios de cobro a las personas que lo soliciten (sin contrato); solamente de los equipos de cuyas marcas es distribuidor.

Línea de servicio	Importancia relativa
Mantenimiento preventivo de equipo procesador..... de dinero	<b>1</b>
Mantenimiento correctivo de equipo procesador..... de dinero (venta de refacciones)	<b>2</b>
Reparación y mantenimiento de equipo para ..... oficina (venta de refacciones).	<b>3</b>

### ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA EN MONTERREY.



**Figura 7** Organigrama General de la Empresa.

### LA COMPETENCIA.

Las empresas Competidoras y sus porcentajes estimados de participación en el mercado son las siguientes:

- EMUNSA Electromecánica Universal..... 30%
- Servicios Oficiales y Computacionales..... 10%

Por lo que se estima que la empresa en estudio

- CIASA Comercial..... 60%

No se ha realizado un estudio concienzudo para determinar estos porcentajes pero son los que la empresa estima que poseen. Realmente no se poseen competidores fuertes ya que la empresa posee la distribución exclusiva de varias líneas importantes de estos equipos para toda América Latina.

Por tales razones el Programa de Acercamiento al Cliente puede ayudar a consolidar más firmemente la posición de la Empresa en el Mercado.

## **LOS PROBLEMAS.**

Los problemas existentes en el departamento son:

- No se presta la atención adecuada a la forma en que el cliente percibe el servicio.
- La imagen externa que posee la empresa no es la mejor.
- La actitud interna que posee el personal dentro de la empresa y en su relación de servicio con los clientes ha ocasionando problemas.
- El número de clientes principales se vio reducido en los últimos años, lo que ocasionó problemas en el nivel de cumplimiento de las metas financieras.
- Las metas financieras y operativas ocupan un lugar dominante dentro de la empresa.
- No ha existido ninguna investigación o estudio directo que recaude información acerca de las percepciones de los clientes con respecto al servicio.

## **6.2 Objetivos y Propósitos.**

El objetivo que persigue el Departamento de Servicio de la Empresa con la aplicación del programa de Acercamiento al Cliente se centrara en lo siguiente:

- Conocer como es percibido el servicio por los clientes y encontrar un indicador que determine su grado de satisfacción respecto al servicio.

Con el propósito de:

- Llegar a obtener niveles técnicos y profesionales altos.
- Obtener una imagen claramente definida y percibida por los clientes.
- Reaccionar con rapidez a los cambios en las necesidades de los clientes, para conservarlos.
- Operar el departamento de la manera más eficiente.
- Crear un ambiente de trabajo orientado al servicio y al cliente.

Los riesgos que pudieran presentarse en algún momento con el desarrollo de este proyecto son: la resistencia a un cambio en los sistemas de servicio al cliente, y llegar a asfixiar a los empleados con un programa al que no se le diera un seguimiento adecuado.

### **VERIFICACION DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA.**

La información específica que debe proporcionar el proyecto es:

Como es percibido el servicio actual por los clientes en los siguientes aspectos

- Si se encuentran los clientes satisfechos con el servicio actual.
- La evaluación interna que hacen los clientes en las siguientes áreas:
  - Fiabilidad: Habilidad que se tiene para prestar el servicio
  - Seguridad: Sentimiento que poseen los clientes de que sus problemas están en buenas manos
  - Elementos Tangibles: Elementos que intervienen en el servicio.
  - Capacidad de Respuesta: Cumplimiento con los tiempos de los compromisos contraídos.
  - Empatía: Disposición de la empresa a ofrecer a sus clientes atención personalizada.
- Lo que se esta haciendo bien, lo que se esta haciendo mal.
- Identificar areas de oportunidad (como un método útil para identificar “vacíos” necesidades no satisfechas.

### **6.3 Elección del tipo de Sondeo a utilizar.**

La elección del tipo de sondeo a utilizar es quizá la decisión más importante del proyecto, por lo que a continuación se detallan las actividades básicas que desempeña el

departamento de la empresa, y que pudiesen ayudarnos a seleccionar la clase de sondeo que mejor se acople a la realización del proyecto.

- La mayor parte de los servicios que proporciona la empresa son por contratos que la misma ofrece anualmente a sus clientes, en los siguientes municipios de N.L.

Monterrey, Guadalupe, San Nicolas, Santa Catarina, Garza García, Villa de Juárez, Cadereyta, El Cercado, Allende, Montemorelos, Linares, China, El Carmen.

Además de las siguientes ciudades foráneas.

En el estado de Tamaulipas: Tampico, Cd. Madero, Victoria, Mante, San Fernando, Valle Hermoso, Matamoros, Río Bravo, Reynosa, Miguel Alemán, Díaz Ordaz, Cd. Mier, Camargo, Laredo, Xicotencatl. En el estado de Coahuila Piedras Negras, Morelos, Allende, Acuña, Sabinas, Rosita, Muzquiz, Palau, Monclova, Frontera, Saltillo, Ramos Arispe. En el estado de San Luis Potosí El naranjo, Valle San Luis Potosí.

- El servicio se brinda con visitas bimestrales a los clientes en las que se le proporciona un mantenimiento preventivo a las maquinas, y en caso de descompostura se proporcionan (por el mismo valor del contrato) todas las visitas que se necesiten para que el equipo quede funcionando correctamente.

Tomando la siguiente clasificación como posibles opciones a ser utilizadas en el proyecto.

1. Sondeos mediante entrevistas personales
2. Sondeos por correo
3. Sondeos Telefónicos
4. Sondeos por escrito realizados en las oficinas de la organización.

Se concluye lo siguiente:

- La opción 1 no puede ser considerada para desarrollarse, debido a los costos en que se incurriría con las visitas a los clientes ya que se encuentran dispersos geográficamente. Las condiciones de presupuesto la hacen incosteable.

- La opción 2 tiene como principal inconveniente la baja respuesta que se obtiene por parte de los informantes.

- La opción 4 no puede ser considerada debido a que a todos los clientes de la empresa se les brinda servicio en sus instalaciones.

- La opción 3 es la que se considera más viable desde el punto de vista de costos, y a su compatibilidad con los objetivos del estudio, además de las siguientes razones:

1. Es posible contactar fácilmente con los informantes en sus lugares de trabajo.
2. La versatilidad que puede ofrecer el desarrollar cuestionarios para ser contestados por teléfono es adecuada para obtener la información que se desea.
3. Es más factible contactar con este método una muestra geográficamente dispersa.

#### **6.4 Preparar el Cuestionario.**

Traduciendo los objetivos del programa a preguntas específicas, y tomando en cuenta que el método que se utilizará en la recolección de la información es por teléfono se llega a la siguiente propuesta para el cuestionario.

Primeramente se leerá una carta de presentación a los encuestados con el propósito de informarles los objetivos del proyecto, y a su vez motivarlos a que cooperen suministrando la información correcta.

La redacción de la carta de presentación y del cuestionario esta dada de la siguiente manera:

1. Las palabras escritas con mayúscula son las instrucciones que debe seguir el encuestador.
2. Las palabras minúsculas y en negrillas son el texto que debe leer el encuestador en voz alta al informante.

## Carta de presentación para los informantes Encuestas telefónicas

AL REALIZAR LA LLAMADA PREGUNTE POR LA PERSONA ENCARGADA DE CAJA GENERAL EN EL CASO DE BANCOS, EN EL CASO DE EMPRESAS PRIVADAS POR LA PERSONA ENCARGADA DEL MANEJO DE LAS MAQUINAS CONTADORAS DE BILLETE Y MONEDA.

**Buenos días (o tardes en su caso) PREGUNTAR EL NOMBRE DE LA PERSONA CON QUIEN SE HIZO CONTACTO ¿Cual es su nombre? \_\_\_\_\_**

**Mi nombre es \_\_\_\_\_ le estoy hablando de Ciasa Comercial la empresa que se dedica a dar los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a las recontadoras de billete y moneda, el propósito de esta llamada es el de obtener sus opiniones acerca de nuestros servicios y nuestro nivel profesional. ¿Dispone usted de unos minutos para contestar unas pocas preguntas?**

**SI** ☐



**COMIENCE EL CUESTIONARIO  
DICIENDO LO SIGUIENTE**

**Desearía su más sincera  
cooperación al contestar  
el siguiente cuestionario.**

**NO** ☐



**PREGUNTE**

**¿Podría llamarle algún otro día?**

**SI** ☐



**¿Que día?**

**¿A que hora?**

\_\_\_\_\_



**NO** ☐



**¿Podría decirme el  
porque de su  
respuesta?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**NO SE OLVIDE DAR LAS Gracias**

**Formato del cuestionario mediante entrevistas telefónicas para el  
Programa de Acercamiento al Cliente en el Departamento de  
Servicio de la Empresa Ciasa Comercial S.A. de C.V.**



CLIENTE: _____ CIUDAD: _____ ESTADO: _____ TELEFONO: _____	FECHA: / / DÍA MES AÑO.
---	-------------------------------

Las primeras 4 preguntas son de respuesta afirmativa o negativa.

PUNTUACION

1. ¿Le satisface el servicio actual que se le está prestando? 5 0  
 SI ☐ NO ☐  
 SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA PASAR A LA PREGUNTA 2, SI ES NEGATIVA PASAR A LA PREGUNTA 3.

Max. 5 puntos  
 / /

2. ¿Le ha impresionado algo de nuestro servicio? 5 0  
 SI ☐ NO ☐  
 SI LA RESPUESTA FUE AFIRMATIVA PREGUNTE ¿Qué? Y PASE A LA PREGUNTA 3

Max. 5 puntos  
 / /

SI LA RESPUESTA FUE NEGATIVA SIGA CON LA PREGUNTA 4

3. ¿Ha habido momentos en los que considere que nuestra empresa no le ha servido como usted esperaba? 0 5  
 SI ☐ NO ☐  
 SI LA RESPUESTA FUE AFIRMATIVA PREGUNTE ¿En que momentos?

Max. 5 puntos  
 / /

SI LA RESPUESTA FUE NEGATIVA CONTINUE CON LA PREGUNTA 4

SEGURIDAD:

4. ¿Piensa usted que sus problemas están en buenas manos? 5 0  
 SI ☐ NO ☐  
 En escala de a 0 a 10 ¿Como calificaría la actuación de nuestra organización en los siguientes aspectos?

Max. 30 puntos  
 / /

5. La calidad general de nuestros servicios. 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
 6. La seguridad que le ofrece el nivel técnico de nuestros empleados. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

FIABILIDAD:

7. La rapidez del servicio que le ofrecemos. 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
 8. La confiabilidad de nuestro servicio. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
 9. La puntualidad del nuestro servicio. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Max. 30 puntos  
 / /

CAPACIDAD DE RESPUESTA:

10. Nuestra capacidad de respuesta a sus necesidades. 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
 11. Nuestra disponibilidad de servicio. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
 12. Nuestro nivel de accesibilidad. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Max. 30 puntos  
 / /

EMPATIA:

13. La atención individual que le prestamos a su empresa. 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Max. 30 puntos  
 / /

14. La disposición que muestra nuestro personal por atenderle. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

15. La cortesía que muestra nuestro personal. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

ELEMENTOS TANGIBLES:

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

16. La apariencia personal y equipamiento de nuestros empleados. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

17. El abastecimiento de refacciones que usted necesita. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Max. 20 puntos

/ /

SEGURIDAD:

18. ¿Recomendaría nuestros servicios a otras personas?

5

0

SI ☐

NO ☐

¿Por qué?

---



---



---

Por ultimo

Como cliente su opinión es muy valiosa para nosotros. Por favor haga cualquier comentario adicional ya sea positivo o negativo respecto a cualquier aspecto de su relación con nosotros.

---



---



---



---

Puntuación maxima: 155 puntos

Calificación otorgada por el cliente:

PUNTOS

## 6.5 Definir la Muestra.

El método que se utilizará para la selección de la muestra es el Muestreo Probabilístico simple al azar.

El tamaño de la muestra será determinado con la raíz cuadrada de la población total

$$n = \sqrt{N}$$

En este caso la empresa posee la siguiente relación de clientes.

Clientes locales =	88
Clientes foráneos =	<u>107</u>
Total	195

Contando con que algunos de los clientes poseen varias sucursales el número de lugares que se visita durante un periodo de dos meses es:

Clientes locales =	271
Clientes foráneos =	<u>144</u>
Total	415

$$n = \sqrt{195} \quad n = 14 \text{ clientes}$$

Como el método básico de selección de la muestra es el muestreo simple al azar se tomara tomará en cuenta lo siguiente:

Cada unidad de la población tendrá la misma probabilidad de ser seleccionada en la muestra.

- Enumerar las unidades del marco de muestreo perfecto de uno hasta N (Lista completa de todas las unidades del universo)
- En este caso  $N = 195$ . Dado que nuestra población llega a tres dígitos, utilizaremos números al azar que tengan tres dígitos. Se descartan los

números mayores de 195 porque no corresponden a ningún número seriado de la población. En caso que ocurra otra vez el mismo número, se descarta la repetición.

- Si se incluyen las repeticiones, decimos que la muestra se selecciona con remplazo. En este caso, la muestra se selecciona sin remplazo.

Siguiendo estas reglas, obtendremos la muestra simple al azar.

Se tomara la muestra de  $n = 14$  de la tabla de números aleatorios del apéndice 2, empezando en la 5a. columna de arriba a abajo tenemos los números 118, 55, 95, 75, 102, 165, 64, 40, 53, 58, 164, 156, 6, 19.

Como en esta muestra no se incluyeron algunos de los clientes principales de la empresa, se optara por sumar a esta muestra las opiniones de algunos de los clientes cuya opinión se estima muy importante, por lo que el tamaño de la muestra aumentara a  $n = 25$ .

## 6.6 Aplicar las Encuestas

La persona que se encargara de la aplicación de las encuestas a la muestra total, de las pruebas y del análisis de la información, seré yo misma.

El cuestionario fue probado con 2 Clientes que no se tomaran en cuenta en el análisis. De esta prueba surgieron algunas dudas en varias preguntas por lo que se optara clarificarlas a los informantes (solo después de que el entrevistador ya hubiera leído la pregunta por segunda ocasión y siguiera la duda) de la siguiente manera.

Pregunta

2. Algo en lo que el cliente tenga la percepción que realizamos muy bien.
4. Si piensa que sus problemas en cuanto al mantenimiento preventivo o correctivo de las maquinas se encuentran seguros con nosotros

17. Si le abastecemos de manera rápida las refacciones que necesitan las maquinas, puede dar una calificación alta, y viceversa si nos tardamos en proporcionársela.

## 6.7 Análisis de la Información.

El primer paso en el análisis de la información, será codificar la información de manera tal que pueda ser fácilmente recuperada y tabulada. Las variables que se codificaran son las mostradas en la figura 8. La codificación de las respuestas al cuestionario se muestran en la tabla 7.

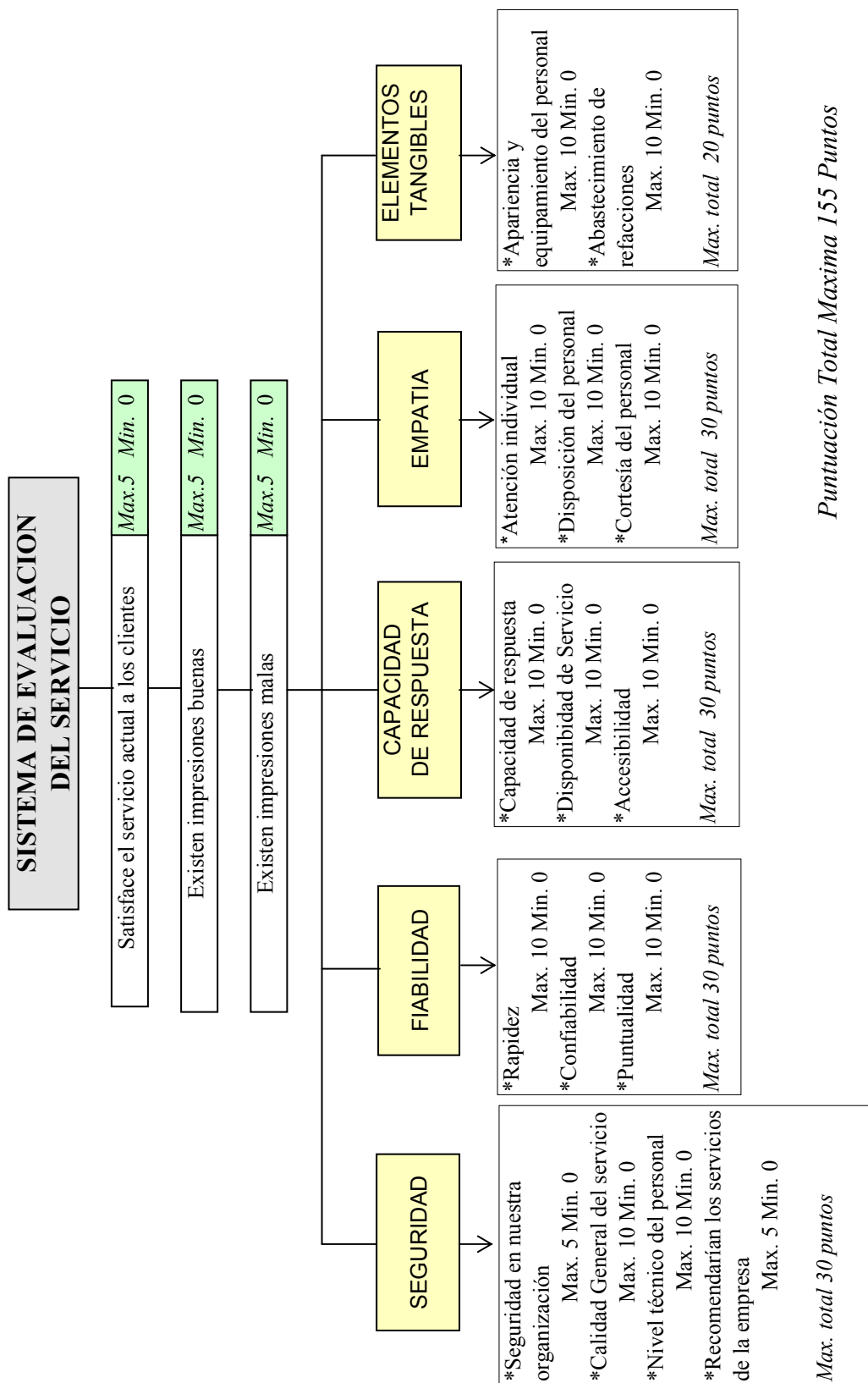
No se presentaron problemas de información faltante, excepto en una entrevista en la que el cliente la dio por terminada antes de concluirla, por lo que esta entrevista se quitara de la muestra para no sesgar los resultados.

La tasa de respuesta que se obtuvo será igual a:

$$\frac{\text{La cantidad de entrevistas completas que fueron codificadas y que están disponibles para el análisis}}{\text{El total de la muestra estimada}} \times 100 = (24/25) \times 100 = 96\%$$

Una tasa bastante buena.

No existen sesgos substanciales producidos por la falta de respuesta a preguntas en los cuestionarios ya que solamente en la ultima pregunta (no ponderada), algunos informantes rehusaron hacer un comentario adicional.



**Figura 8** Sistema de evaluación del servicio.

PREG.	VARIABLE	ENTREVISTA																								Total Puntos	Calificación
		1'	2'	3'	4'	5'	6'	7'	8'	9'	10'	11'	12'	13'	14'	15'	16'	17'	18'	19'	20'	21'	22'	23'	24'		
1	*Satisface el servicio actual a los clientes	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	100.0
2	*Impresiones buenas del servicio	0	5	5	0	5	5	0	0	0	0	0	5	0	0	5	5	5	0	0	5	5	0	0	0	55	45.83
3	*Impresiones malas del servicio	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5	0	0	0	95	79.16
SEGURIDAD																											
4	*Seguridad en nuestra organización	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	100.0
5	*Calidad general del servicio	10	10	9	9	9	10	10	9	9	9	9	9	8	8	9	10	9	10	10	10	10	10	8	9	223	92.91
6	*Nivel técnico del personal	9	10	10	9	9	10	10	9	10	10	10	9	8	9	10	10	9	10	10	10	10	9	8	10	228	95.00
18	*Recomendarían los servicios de la empresa	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	100.0
Calificación Promedio SEGURIDAD																											
96.98																											
FIABILIDAD																											
7	*Rapidez	10	8	9	9	8	10	10	9	9	10	0	10	9	10	10	10	9	10	10	10	10	10	9	9	218	90.83
8	*Confiabilidad	10	10	10	9	9	10	10	9	9	10	9	9	10	9	9	10	9	10	10	10	10	10	8	9	228	93.75
9	*Puntualidad	10	8	9	9	7	10	10	9	9	10	1	10	10	10	9	10	9	10	8	10	10	10	9	9	216	90.00
Calificación Promedio FIABILIDAD																											
91.53																											

Tabla 7 Codificación de las respuestas al cuestionario

PREG.	VARIABLE	ENTREVISTA																								Total Puntos	Califi- cación
CAPACIDAD DE RESPUESTA		1'	2'	3'	4'	5'	6'	7'	8'	9'	10'	11'	12'	13'	14'	15'	16'	17'	18'	19'	20'	21'	22'	23'	24'		
10	*Capacidad de respuesta	10	10	9	9	8	10	10	9	9	10	5	10	10	10	10	10	9	10	9	10	10	10	7	9	223	92.92
11	*Disponibilidad de servicio	9	9	9	9	7	10	10	9	10	10	8	10	9	10	9	10	10	10	10	10	10	10	8	9	225	93.75
12	*Accesibilidad	10	10	10	9	8	10	10	9	10	10	10	10	10	10	9	10	9	10	10	10	10	10	9	9	232	96.67
		Calificación Promedio CAP. DE RESPUESTA																									94.45
EMPATIA																											
13	*Atención individual	10	10	9	9	9	10	10	9	10	10	9	10	10	8	9	10	9	10	10	10	10	9	9	9	228	95.00
14	*Disposición del personal	10	10	10	9	9	10	10	9	10	10	10	10	10	10	9	10	9	10	10	10	10	10	9	9	233	97.08
15	*Cortesía del personal	9	10	10	8	9	10	10	9	10	9	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	9	232	96.67
		Calificación Promedio EMPATIA																									96.25
ELEMENTOS TANGIBLES																											
16	*Apariencia y equipamiento del personal	9	10	9	8	8	10	9	9	9	9	10	9	10	9	9	10	9	10	10	10	10	9	10	9	224	93.33
17	*Abastecimiento de refacciones	10	10	9	8	7	10	10	8	7	10	7	10	6	10	9	10	10	10	10	10	10	9	8	9	217	90.42
		Calificación Promedio ELEMENTOS TANGIBLES																									91.88
Total de Puntos		146	145	147	134	132	155	154	136	141	147	113	151	140	143	146	155	144	150	142	155	155	146	127	133		
Calificación		94.19	93.55	94.84	86.45	85.16	100.0	99.35	87.74	90.97	94.84	72.90	97.42	90.32	92.26	94.19	100.0	92.90	96.77	91.61	100.0	100.0	94.19	81.94	85.81	CALIF. 92.38	

Tabla 7 Continuación



## 6.7.1 Análisis estadístico de la información

### 6.7.1.1 Análisis estadístico utilizando técnicas simples.

• Empezaremos detallando la distribución de las calificaciones otorgadas por los clientes en las entrevistas.

Calificaciones Otorgadas	Número	Distribución de porcentajes
70.00 a 79.995	1	4
80.00 a 89.995	5	21
90.00 a 99.995	14	58
100.00 a 109.995	4	17
Total de las entrevistas	24	100

**Tabla 8** Distribución de las calificaciones otorgadas por los clientes en las entrevistas.

La primera columna es una lista de las categorías de la variable a analizar (la calificación total con la que los clientes describieron el servicio), la segunda y la tercera muestran el número de casos de la muestra y la distribución de porcentajes para cada categoría.

La distribución de porcentajes de la columna tres puede utilizarse para hacer inferencias de la población total, utilizando estos porcentajes podemos suponer que: el 17% de la población calificaría el servicio en un nivel de excelencia, mas de la mitad de los clientes un 58% lo calificaría en un nivel bueno, un 21% lo calificaría en un nivel regular y un 4% lo calificaría en un nivel malo.

El análisis de la tabla 8 se basa solamente en la calificación total que los clientes proporcionaron sobre el servicio. A continuación detallaremos el análisis de cada una de las variables incluidas en el cuestionario.

- En la primer pregunta con la variable, satisface el servicio actual a los clientes, no se tuvo variación alguna ya que todos los informantes afirmaron estar satisfechos con el servicio.

- La segunda y la tercer pregunta se analizan en la siguiente tabla y suponemos que de acuerdo con la quinta columna de la tabla 9:

Más de la mitad de la población total NO le ha impresionado nada del servicio y por otro lado un 21% tiene alguna mala impresión del servicio.

Pregunta	Variable	Calificación	Número	Distribución de Porcentajes
2	Impresiones buenas del servicio	0	13	54
		5	11	46
	Total		24	100
3	Impresiones malas del servicio	0	5	21
		5	19	79
	Total		24	100

**Tabla 9** Distribución de la segunda y tercer preguntas del cuestionario.

•La variable Seguridad fue dividida en 4 preguntas y suponemos que de acuerdo con la quinta columna de la tabla 10:

a) El 100% de la población piensa que sus problemas en cuanto al mantenimiento preventivo y correctivo de las maquinas se encuentran en buenas manos en la empresa.

b) El 88% de la población percibe la calidad general del servicio en una manera excelente o buena..

c) El 91% percibe el nivel técnico del personal de manera excelente o buena..

d) El 100% de la población recomendaría los servicios de la empresa a otras personas.

Pregunta	Variable	Calificación	Número	Distribución de Porcentajes
	<b>SEGURIDAD</b>			
4	Seguridad en nuestra organización Total	0	0	0
		5	24	100
			24	100
5	Calidad General del servicio Total	10	10	42
		9	11	46
		8	3	12
			24	100
6	Nivel técnico del personal Total	10	14	58
		9	8	33
		8	2	9
			24	100
18	Recomendarían los servicios de la empresa Total	0	0	0
		5	24	100
			24	100

**Tabla 10** Distribución de la variable Seguridad.

•La variable Fiabilidad se dividió en tres preguntas y suponemos que de acuerdo a la quinta columna de la tabla 11:

- a) El 87% de la población califica la rapidez del servicio en niveles de excelencia o buena.
- b) El 96% declararían que la confiabilidad del servicio es excelente o buena..
- c) El 83% de la población calificaría la puntualidad del servicio de manera excelente o buena y que un 10% declararía que es mala o pésima.

Pregunta	Variable	Calificación	Número	Distribución de Porcentajes
	<b>FIABILIDAD</b>			
7	Rapidez	10	13	54
		9	8	33
		8	2	8
		0	1	5
		Total	24	100
8	Confiabilidad	10	13	54
		9	10	41
		8	1	5
		Total	24	100
9	Puntualidad	10	12	50
		9	8	33
		8	2	7
		7	1	5
		1	1	5
		Total	24	100

**Tabla 11** Distribución de la variable Fiabilidad.

•La variable capacidad de respuesta se dividió en tres preguntas y suponemos que de acuerdo a la quinta columna de la tabla 12:

a) El 85% de la población percibe la capacidad de respuesta a sus necesidades de manera excelente o buena y aproximadamente el 10% de manera pésima o mala.

b) El 87% de la población calificaría la disponibilidad del servicio de manera excelente o buena, un 8% de manera regular y el 5% de manera mala.

c) El 96% de la población ve la accesibilidad de la empresa de manera excelente o buena.

Pregunta	Variable	Calificación	Número	Distribución de Porcentajes
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>				
10	Capacidad de respuesta	10	14	58
		9	7	27
		8	1	5
		7	1	5
		5	1	5
	Total		24	100
11	Disponibilidad de servicio	10	13	54
		9	8	33
		8	2	8
		7	1	5
	Total		24	100
12	Accesibilidad	10	17	71
		9	6	24
		8	1	5
	Total		24	100

**Tabla 12** Distribución de la variable capacidad de respuesta

•La variable Empatía se dividió en 3 preguntas y suponemos que de acuerdo a la quinta columna de la tabla 13:

a) El 85% de la población califica la atención individual que se presta a su compañía de manera excelente o buena.

b) El 71% califica la disposición que muestra el personal de manera excelente.

c) El 71% califica la cortesía del personal de manera excelente.

Pregunta	Variable	Calificación	Número	Distribución de Porcentajes
	<b>EMPATIA</b>			
13	Atención individual Total	10	13	54
		9	10	41
		8	1	5
			24	100
14	Disposición del personal Total	10	17	71
		9	7	29
			24	100
15	Cortesía del personal Total	10	17	71
		9	6	24
		8	1	5
			24	100

**Tabla 13** Distribución de la variable Empatía.

•La variable Elementos tangibles se dividió en 2 preguntas y suponemos que de acuerdo a la tabla 14:

a) El 92% califica la apariencia del personal de manera excelente o buena y el 8% de manera regular.

b) El 71% no ha tenido problemas en esperar a que le sean cambiadas las refacciones que necesitan las maquinas, pero un 17% si ha tenido que esperar demasiado en que sean cambiadas las refacciones que necesitan las maquinas

Pregunta	Variable	Calificación	Número	Distribución de Porcentajes
<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>				
16	Apariencia y equipamiento del personal	10	10	42
		9	12	50
		8	2	8
		Total	24	100
17	Abastecimiento de refacciones	10	13	54
		9	4	17
		8	3	12
		7	3	12
		6	1	5
		Total	24	100

**Tabla 14** Distribución de la variable Elementos Tangibles.

### 6.7.1.2 Medidas de Tendencia Central

Las mediciones de tendencia central se refieren a los promedios típicos de un grupo, como se menciona en el capítulo 4.

Las medidas de dispersión son las que muestran el grado de variabilidad u homogeneidad de la información obtenida sobre cierta característica.

En la tabla 15 se muestran los promedios típicos y el grado de variabilidad de las calificaciones que se otorgaron a algunas de las variables.

Pregunta	Variable	Media	Desviación estándar Grado de variabilidad
5	* Calidad general del servicio	9.29	0.6903
6	* Nivel técnico del personal	9.5	0.6593
7	* Rapidez	9.08	2.041
8	* Confiabilidad	9.37	0.6045
9	* Puntualidad	9	1.888
10	* Capacidad de respuesta	9.29	1.197
11	* Disponibilidad de servicio	9.37	0.824
12	* Accesibilidad	9.66	0.5647
13	* Atención Individual	9.5	0.5897
14	* Disposición del personal	9.7	0.4643
15	* Cortesía del personal	9.66	0.5647
16	* Apariencia y equipamiento del personal	9.33	0.637
17	* Abastecimiento de refacciones	9.04	1.267

**Tabla 15** Promedios Típicos y Grado de variabilidad de algunas de las variables del cuestionario.



En la columna 3 de la tabla 5 podemos observar una moderada dispersión de las calificaciones otorgadas a las variables, excepto en las variables correspondientes a las preguntas 7,9,10,17 en las que la dispersión es mayor a la unidad.

### **6.7.2 Análisis de las preguntas abiertas.**

El análisis de las preguntas abiertas es importante para conocer y ampliar nuestra visión sobre el servicio que prestamos.

- Los comentarios en la preguntas dos ¿ le ha impresionado algo de nuestro servicio? se puede resumir en lo siguiente:

- 5 clientes del total de la muestra comentaron que el servicio era rápido.
- 1 cliente del total de la muestra comentó que le había impresionado que el servicio lo proporcionara una mujer.
- Los demás clientes que afirmaron tener una impresión buena del servicio, comentaron solamente que nunca habían batallado con el funcionamiento de las máquinas.

- Los comentarios en la pregunta tres ¿ Ha habido momentos en los que considere que nuestra empresa no le ha servido como usted esperaba ? se puede resumir en lo siguiente:

- 1 cliente (cliente foráneo) del total de la muestra comenta que el servicio, cuando el reporta una máquina descompuesta a la empresa, es lento.
- 1 cliente del total de la muestra comenta que la empresa no prevé los casos de emergencias , puesto que cuando el reporta una máquina descompuesta de urgencia tiene que esperar mucho.
- 1 cliente de el total de la muestra comenta que cuando se descompone una máquina y por la razón de que en Monterrey no existen las refacciones para

arreglarla tienen que mandarla a Guadalajara (Matriz) y se tardan demasiado en regresar la máquina.

– 1 cliente de el total de la muestra comenta que su máquina no se le han hecho los ajustes necesarios para que funcione correctamente.

– 1 cliente de los 24 totales comenta que se le han cambiado refacciones a máquinas seminuevas.

• Los comentarios en la pregunta 18 del ¿ Porqué recomendaría servicios de la empresa a otras personas ? se puede resumir en los siguiente:

– En general 18 clientes del total de la muestra nos recomendarían porque el servicio está bien y no han tenido problemas.

– Y 6 clientes nos recomendarían porque el servicio es rápido.

• Los comentarios adicionales que proporcionaron los clientes en la última pregunta del cuestionario se resumen en lo siguiente:

– Un cliente comentó que el servicio le parecía lento.

– A un cliente no le agrada que el servicio le sea proporcionado los días en que se tiene mucho trabajo (quincena, lunes y viernes) porque ocupan las máquinas.

– Un cliente comentó que las máquinas funcionan por un tiempo corto y luego por detallitos vuelven a fallar.

– Catorce de los clientes comentaron que el servicio es bueno.

– Y sólo algunos se rehusaron a hacer algún comentario adicional.

### **6.7.3 Error de muestreo**

En ésta investigación es posible medir el “error de muestreo” del estudio y anexar un “límite de confianza” a las calificaciones de las encuestas a fin de estimar la cifra para la población.

Este estudio utilizó una muestra probabilística de 24 clientes. En éste caso la calificación de 92.38 con la que fue calificado el servicio tendría un intervalo de más ó menos 14 % a un nivel de confianza del 95 %. En otras palabras, las probabilidades son de 95 en 100 de que el intervalo de confianza 79.45 a 100 incluya la verdadera calificación con la población total calificaría el servicio.

Tamaño de la Muestra	Intervalo de confianza
50	26 - 54 % (+/- 14%)
100	30 - 50 % (+/- 10%)
200	33 - 47 % (+/- 7%)
400	35 - 45 % (+/- 5%)
1000	37 - 43 % (+/- 3%)
2000	38 - 42 % (+/- 2%)
4000	38 - 42 % (+/- 2%)

Nota: En las inferencias hechas sobre la población de la sección 6.7.1.1 no se tomó en cuenta este error.

## 6.8 Análisis de Proyectos.

Las situaciones que se plantean mejorar son las siguientes

- Seguir manteniendo y mejorando la buena impresión que la mayoría de los clientes tienen del servicio.
- Hacer que los clientes tengan una buena impresión de la rapidez del servicio.
- Mejorar la percepción que los clientes tienen de la variable fiabilidad, especialmente realizando un servicio con puntualidad.

- Mejorar la percepción que los clientes tienen de la variable elementos tangibles, cambiando la apariencia del personal proporcionándoles uniformes y manteniendo el almacén de refacciones en buenos niveles.

- Mejorar la percepción que los clientes tienen de la variable capacidad de respuesta, haciendo que el personal del departamento sea capaz de responder a las necesidades de los clientes.

Se proyecta llegar a la definición de “misión” del departamento de servicio de la empresa, y sus aspectos serán desarrollados con tiempo por el Jefe del departamento.

## **7. Conclusiones**

Mantener a sus clientes contentos es la mejor defensa contra la competencia. Nada asegura mejor la protección a largo plazo que requiere toda la empresa como mantener contentos a sus clientes; no son los nuevos inventos, la tecnología, las regulaciones, la dimensión de la empresa, lo que nos darán la tan deseada ventaja competitiva en nuestros días.

Las empresas “ganadoras” realmente viven, respiran y demuestran con sus resultados que mantener a sus clientes contentos constituye la mejor acción de defensa contra la competencia.

En términos generales mantener a los clientes satisfechos se convierte en una expresión “de labios afuera”; la atención de la gerencia se centra en las posibilidades de reducir costos. Esto explica porque la mayoría de las empresas que han fracasado en llevar a la práctica el concepto anterior de una empresa “ganadora”, a pesar de las inversiones que se hagan en estudios de sus mercados.

La diferencia global entre las empresas ganadoras y el resto no radica en lo que hacen, sino como lo hacen. Esta diferencia radica en que a lo largo de toda la organización existe un énfasis marcado hacia la idea fundamental: satisfacción del cliente y beneficios. Contrariamente a otras empresas “las ganadoras” no suboptimizan sus recursos; y no dejan la satisfacción del cliente únicamente a la fuerza de ventas, mientras que los demás departamentos de la empresa persiguen objetivos como: reducción de costos, aumento de la productividad, etc.

Las empresas “ganadoras” invierten cantidades de energía y dinero en identificar los deseos y necesidades de sus clientes. Hacen todo esto debido a que desean saber lo que los clientes desean hoy, lo que desearan en el futuro y lo que aparentemente pedirán el día siguiente.

Los estudios de Acercamiento al Cliente constituyen una vía que utilizan las empresas para conocer lo que los clientes piensan de ella.

El auge que han tenido realmente estos programas es nuestra entidad es poco, ya que de cinco empresas de servicio en diferentes áreas a las que se les pregunto si tenían implantado algún sistema que midiera el grado de satisfacción de sus clientes, ninguna lo tenía, solamente algunos hoteles, y restaurantes si buscaban obtener información de sus clientes.

Una forma de resaltar la importancia que poseen estos programas en nuestros días es observando por ejemplo que el premio Nuevo León a la Calidad tiene como uno de sus principales criterios a evaluar LA SATISFACCION DEL CLIENTE en el que los organizadores evalúan el grado de conocimiento que la empresa tiene de las necesidades de sus clientes o usuarios, los métodos que emplea para mantener la información actualizada continuamente y como se traducen en acciones y planes de mejora de la calidad de sus productos y servicios.

La calificación máxima que se otorgan en esta categoría es de 275 puntos divididos en la siguiente forma:

1.Necesidades del cliente o usuario (35 puntos): Describe el método para conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes y sus requerimientos.

2.Satisfacción alcanzada (30 puntos): Describe los métodos para identificar la satisfacción de los clientes, su nivel de lealtad, y el grado de satisfacción de los clientes de la competencia; describe los métodos para evaluar y mejorar los procesos de identificación de la satisfacción.

3.Plan de mejora de la satisfacción (20 puntos): Describe los compromisos que tiene la empresa con sus clientes en referencia a sus productos y/o servicios, y los mecanismos que tiene para evaluar y mejorar estos compromisos.

4.Relaciones con clientes (60 puntos): Describe como la empresa maneja las relaciones con sus clientes, y utiliza la información proveniente de los mismos para mejorar sus estrategias y prácticas en su interrelación.

5.Resultados de satisfacción del cliente (125 puntos): Evalúa las tendencias observadas en los indicadores de satisfacción del cliente y las compara con los resultados de los competidores.

## **BIBLIOGRAFIA**

- . Carlzon Jan och Tomas Lagerstrom:  
El Momento de la Verdad.  
Ediciones Díaz de Santos, México, D.F. Abril, (1993)
  
- . Cottle David W.:  
El Servicio Centrado en el Cliente.  
Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España, (1991)
  
- . Pope Jeffrey L.:  
Investigación de Mercados.  
Grupo Editorial Norma, Colombia, Mayo, (1994)
  
- . Salazar Chapa Edilberto Mario:  
Apuntes de la Materia Implantación de la Calidad Total.  
Escuela de Graduados de FIME, (1993).
  
- . Walker Denis:  
El Cliente es lo Primero.  
Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España, (1991)

## LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1. Sucesos sobresalientes en la evolución de los sistemas productivo.....	10
2. Comportamiento de la oferta y la demanda en las últimas décadas.....	10
3. Comparación entre una estructura organizacional orientada al cliente y una tradicionalista.....	15
4. Comparación en la ejecución de una tarea en una organización sobredimensionada y una orientada al cliente.....	15
5. Secuencia para la generación de un programa de Acercamiento al Cliente.....	27
6. Precisión en la entrega de distintas compañías evaluada por un minorista...	29
7. Organigrama general de la empresa.....	75
8. Sistema de evaluación del servicio.....	87



## LISTA DE TABLAS

Tabla	Página
1. Elementos que deben incluirse en el diseño e implementación de un programa de calidad total.....	2
2. Características de los sondeos por entrevistas personales, por correo y por teléfono.....	5
3. Comparación entre algunas características del muestreo Probabilístico y No Probabilístico.....	6
4. Comparación de supermercados por criterios de servicio.....	30
5. Matriz cruzada de clientes y fuentes de referencia.....	49
6. Comportamiento de los socios que afectan la relación con los clientes....	71
7. Codificación de las respuestas al cuestionario.....	88
8. Distribución de las calificaciones otorgadas por los clientes en las entrevistas.....	90
9. Distribución de la segunda y tercer preguntas del cuestionario.....	91
10. Distribución de la variable Seguridad.....	92
11. Distribución de la variable Fiabilidad.....	93
12. Distribución de la variable Capacidad de Respuesta.....	94
13. Distribución de la variable Empatía.....	95
14. Distribución de la variable Elementos Tangibles.....	96
15. Promedios Típicos y Grado de variabilidad de algunas de las variables del cuestionario.....	97

## GLOSARIO DE TERMINOS

<b>Benchmarking</b>	Estudio con el que se visualizan quienes son los mejores en cierta área a niveles estatales, nacionales ó internacionales.
<b>Calidad Exterior</b>	Se refiere a la forma en que el cliente recibe el servicio que se le entrega.
<b>Calidad Interior</b>	Se refiere a la calidad del producto final recibido.
<b>Capacidad de Respuesta</b>	Se refiere junto con la Fiabilidad a el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos.
<b>Clientes Clave</b>	Son los clientes que tienen un aporte menos significativo en el volumen total de ingresos de la empresa.
<b>Clientes Principales</b>	Representan los clientes que le aportan la mayor parte de los ingresos de la empresa.
<b>Demanda</b>	Conjunto de los productos y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir.
<b>Elementos Tangibles</b>	Son todos los elementos que intervienen en el servicio.
<b>Empatía</b>	Quiere decir que usted está en disposición de ofrecer a sus clientes cuidado y atención personalizados.
<b>Error de Muestreo</b>	Es el intervalo (expresado con “más ó menos un porcentaje”) que debe anexarse a cualquier resultado de una encuesta, debido a

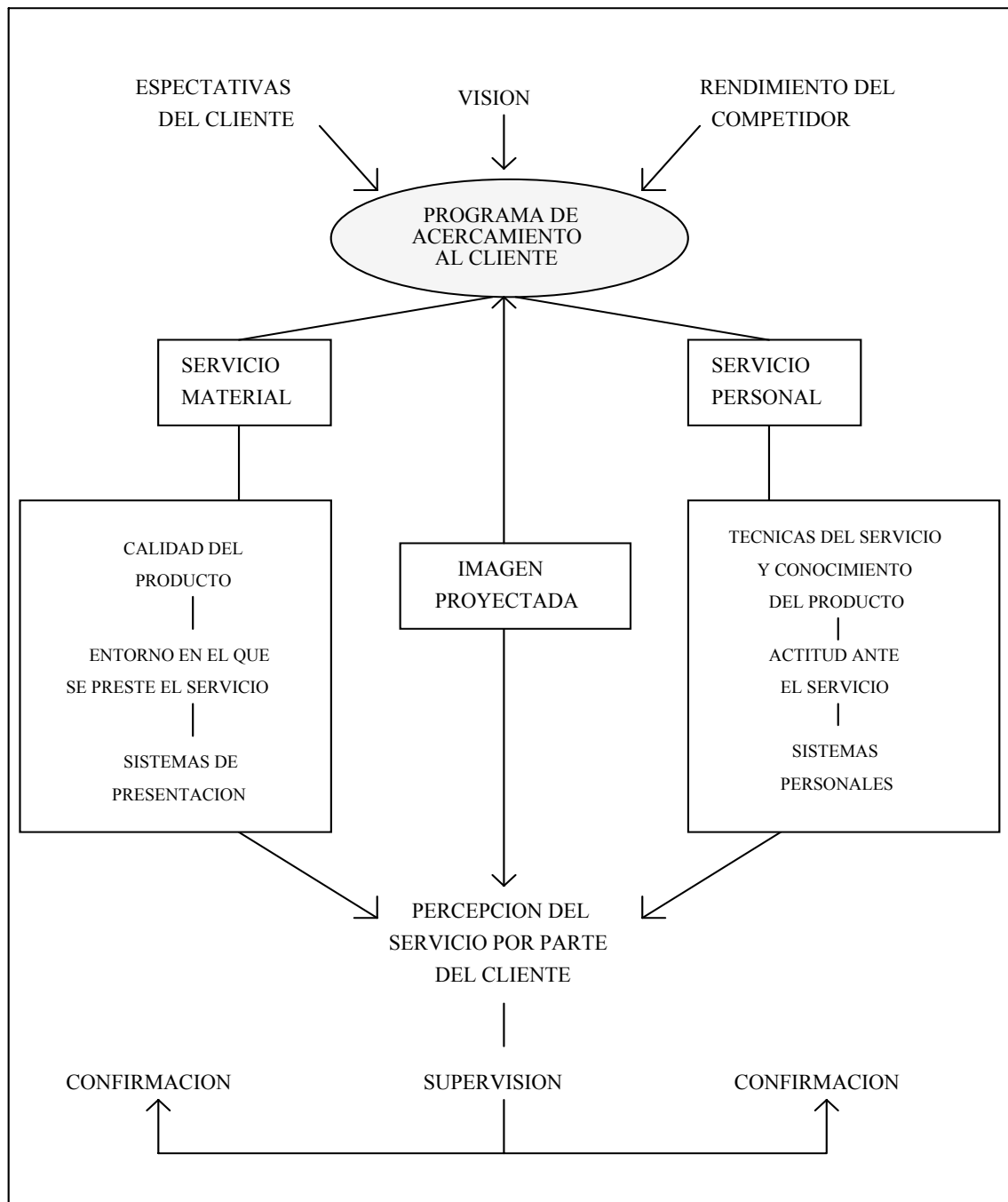
que proviene de una muestra.

<b>Error No Muestral</b>	Es “Todo lo demás” además del error muestral, que puede introducir imprecisiones ó incertidumbre en los resultados del estudio.
<b>Fiabilidad</b>	Muestra la habilidad que tiene la empresa para prestar el servicio prometido de forma confiable, segura y cuidadosa.
<b>Fuentes de referencia</b>	Clientes ó personas que inciden en los grupos objetivo que se seleccionen.
<b>Marco de Muestreo</b>	Lista física de todas las unidades en una población.
<b>Mercado</b>	Conjunto de compradores reales y potenciales.
<b>Mercado Objetivo</b>	Conjunto de clientes en los cuales una organización pretende concentrar sus esfuerzos de desarrollo y crecimiento.
<b>Momentos de la Verdad</b>	Constituye cualquier evento en el que una persona entra en contacto con cualquier aspecto de una organización y de como resultado que esa persona se creé una impresión sobre la calidad del servicio.
<b>Muestra</b>	Una proporción de la población seleccionada para un determinado estudio de la investigación.
<b>Muestreo</b>	Procedimiento por medio del cual se selecciona una parte de la población (muestra) que se utiliza para su análisis y para realizar

	inferencias de la población.
<b>Muestreo No Probabilístico</b>	Categoría de muestro que incluye todo excepto el muestreo probabilístico.
<b>Muestreo Probabilístico ó Muestreo al Azar</b>	Tipo de muestreo en el que cada unidad en la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionada para la muestra.
<b>Oferta</b>	Ofrecimiento de un bien o servicio que puede ser vendido a un precio determinado.
<b>Personal Primera Línea</b>	Personal que se encuentra en contacto directo con los clientes.
<b>Población</b>	Todas las unidades sobre las que se busca la información.
<b>Programa Acercamiento al Cliente</b>	Sistema por el que se evalúa la calidad del servicio que se presta, obteniendo un término de satisfacción de el cliente.
<b>Seguridad</b>	Es el sentimiento que poseen los clientes de que sus problemas están en buenas manos.
<b>Servicio Excelente</b>	Nivel tal de calidad que comparado con el de los competidores es tan alto a los ojos de los clientes que permite a la empresa percibir honorarios más altos.

## APENDICE 1

### Modelo para la generación de un Programa de Acercamiento al Cliente



La Secuencia que se seguirá en este modelo incluirá estudiar:

**Expectativas del cliente:**

Lo importante antes de planificar cualquier cambio estratégico, es prestar atención al mercado, averiguar cuáles son en ese momento las necesidades y las expectativas de los clientes y de que forma perciben los programas en curso. Involucra implantar algún método para recoger reacciones de los clientes. Posteriormente se necesitara hacer una comparación periódica para valorar los progresos que vayan logrando e identificar las nuevas ideas y cambios.

**Conocer la competencia:**

Es muy Importante saber que hacen los competidores, merece la pena esforzarse por observar que hace la competencia.

Crear relaciones con los clientes con objeto de conseguir su fidelidad no solo parece aconsejable desde el punto de vista económico, sino que sirve, además, para mantener a raya a la competencia, al proporcionar a sus clientes un entendimiento y atención a sus necesidades mejor de lo que jamás podrán lograr sus competidores.

**Crear una visión de futuro:**

Una vez realizado los ejercicios de investigación del cliente y estudiado a sus competidores, ya estará usted preparado para pensar en el futuro, hacia donde se quiere llevar la compañía y que tipo de compañía le gustaría que fuera, llegando a una definición de <<misión>> donde se indiquen con claridad la naturaleza, el contenido y el propósito de realizar las iniciativas necesarias para mejorar la prestación del servicio.

**Aspectos materiales del servicio:**

Los aspectos materiales del servicio se pueden dividir en los tres siguientes grupos:

- Producto: Se refiere a la calidad del producto, tiene que ser fiable y prestar el servicio para el que esta destinado.
- Medio ambiente: El entorno en el que se presta el servicio desempeña un papel importante en la decisión del cliente.

- Sistemas de entrega: Se refiere al almacenaje, distribución, transporte, información al cliente, sistemas de pedidos y facturación, todos los cuales deben estar pensados para satisfacer al cliente

Cada una de ellos debe estar sometido a examen.

#### **Aspectos personales del servicio:**

La calidad del servicio depende en gran medida de quienes lo prestan se sientan a gusto realizando su trabajo, ya que investigaciones realizadas han demostrado que el cliente concede mayor importancia a los aspectos personales que a los materiales del servicio. Para verificar cuales son los puntos fuertes y débiles en este aspecto consideraremos los siguientes 3 grupos.

- Técnica/Conocimiento: La falta de técnica/conocimiento produce un rechazo inmediato por parte del cliente que, si no tiene confianza en la persona con la que trata, perderá la confianza en la organización.

- Actitudes: El personal debe poseer el deseo de prestar un buen servicio al cliente, y no reflejar actitudes negativas o desinterés por el cliente.

- Sistemas de personal: Incluimos aquí reclutamiento de personal, selección, admisión, capacitación, evaluación, ascensos, salarios e incentivos, uniformidad, políticas y procedimientos, instalaciones y equipos. Todos estos sistemas deben diseñarse para que apoyen y no impidan la prestación de un buen servicio.

La **percepción del servicio por parte del cliente** estará influenciada por toda esta vasta gama de aspectos materiales y personales del servicio y a su vez estos aspectos contribuirán a que el cliente perciba una **imagen proyectada** que la organización determinará.

## APENDICE 2

Tabla de números aleatorios

1306	1189	5731	3969	5606	5084	8947	3897	1636	7810
0422	2431	0649	8085	5053	4722	6598	5044	9040	5121
6597	2022	6168	5060	8656	6733	6364	7649	1871	4328
7965	6541	5645	6243	7658	6903	9911	5740	7824	8520
7695	6937	0406	8894	0441	8135	9797	7285	5905	9539
5160	7851	8464	6789	3938	4197	6511	0407	9239	2232
2961	0551	0539	8288	7478	7565	5581	5771	5442	8761
1428	4183	4312	5445	4854	9157	9158	5218	1464	3634
3666	5642	4539	1561	7849	7520	2547	0756	1206	2033
6543	6799	7454	9052	6689	1946	2574	9386	0304	7945
9975	6080	7423	3175	9377	6951	6519	8287	8994	5532
4866	0956	7545	7723	8085	4948	2228	9583	4415	7065
8239	7068	6694	5168	3117	1568	0237	6160	9585	1133
8722	9191	3386	3443	0434	4586	4150	1224	6204	0937
1330	9120	8785	8382	2929	7089	3109	6742	2468	7025
2296	2952	4764	9070	6356	9192	4012	0618	2219	1109
3582	7052	3132	4519	9250	2486	0830	8472	2160	7046
5872	9207	7222	6494	8973	3545	6967	8490	5264	9821
1134	6324	6201	3792	5651	0538	4676	2064	0584	7996
1403	4497	7390	8503	8239	4236	8022	2914	4368	4529
3393	7025	3381	3553	2128	1021	8353	6413	5161	8583
1137	7896	3602	0060	7850	7626	0854	6565	4260	6220
7437	5198	8772	6927	8527	6851	2709	5992	7383	1071
8414	8820	3917	7238	9821	6073	6658	1280	9643	7761
8398	5224	2749	7311	5740	9771	7826	9533	3800	4553
0995	8935	2939	3092	2496	0359	0318	4697	7181	4035
6657	0755	9685	4017	6581	7292	5643	5064	1142	1297
8875	8369	7868	0190	9278	1709	4253	9346	4335	3769
8399	6702	0586	6428	7985	2979	4513	1970	1989	3105
6703	1024	2064	0393	6815	8502	1375	4171	6970	1201
4730	1653	9032	9855	0957	7366	0325	5178	7959	5371
8400	6834	3187	8688	1079	1480	6776	9888	7585	9998
3647	8002	6726	0877	4552	3238	7542	7804	3933	9475
6789	5197	8037	2354	9262	5497	0005	3986	1767	7981
2630	2721	2810	2185	6323	5679	4931	8336	6662	3566
1374	8625	1644	3342	1587	0762	6057	8011	2666	3759
1519	7625	9110	4409	0239	7059	3415	5537	2250	7292
9678	2877	7579	4935	0449	8119	6969	5383	1717	6719
0882	6781	3538	4090	3092	2365	6001	3446	9985	6007
0006	4205	2389	4365	1981	8158	7784	6256	3842	5603



## **RESUMEN AUTOBIOGRAFICO**

Imelda Puente Hernández

Candidata para el grado de Maestro en Ciencias de la  
Administración con Especialidad en Producción y Calidad

### **COMO DESARROLLAR UN PROGRAMA DE ACERCAMIENTO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS TEORIA Y PRACTICA**

Rama Profesional: Ingeniero en Control y Computación.

Lugar de Nacimiento: Monterrey, Nuevo León.

Fecha de Nacimiento: 26 de Marzo de 1972.

Padres: Josefina Hernández Sánchez.

Pablo Puente Ojeda.

Escuelas: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica

Grados Obtenidos: Ingeniero en Control y Computación. Titulada

Ingeniero en Electrónica y Comunicaciones Pasante

Experiencia Profesional:

✧Docente Fecha: Agosto 2007 a la actualidad Empresa: Universidad

Autónoma de Nuevo León, Preparatoria No. 25

✧Docente Fecha: Mayo 2006 a Julio 2007 Empresa: Universidad Tecnológica  
Gral. Mariano Escobedo

✧Ingeniero en Control y Computación Fecha: 1997 a 1998 Empresa: Dirona

✧Ingeniero en Electrónica Fecha: Julio de 1994 a Octubre de 1995  
Empresa: Ciasa Comercial S.A de C.V.

✧Ingeniero en Control y Computación Fecha 1994 a 1995. Empresa:  
Inspección y Sistemas de Calidad